

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA VOIE DU MANOIR

Ethnographie d'une communauté intentionnelle écologique et sociale située en Gaspésie

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE EN SOCIOLOGIE

PAR

SÉBASTIEN FILORI

AVRIL 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Merci tout d'abord aux membres de la communauté du Manoir, sans qui ce mémoire n'aurait jamais existé. Merci pour ce don précieux, celui de votre intimité et de votre hospitalité. Merci aussi, aux membres comme aux *woofers*, pour les rires, les discussions, les amitiés, et les souvenirs que je m'y suis forgés.

J'adresse ensuite chaleureusement ma reconnaissance à Jean-François Filion, dont l'édifiant cours de sociologie de l'environnement fut le point de départ de cette recherche. Merci pour tes conseils, ta compréhension, et ta patience.

Merci ensuite à mes piliers. Merci à ma mère adorée d'abord, toujours la première à me soutenir, à lire mes chapitres fraîchement rédigés, à écouter mes réflexions en échafaudage... Merci à mon grand-père, à ses encouragements et son franc esprit critique qui a secoué mes *a priori* confortables ; merci à ma grand-mère pour ses « *Mas Güt* » qui furent autant de bonnes étoiles sur mon chemin ; et merci aux deux pour leur indéfectible hospitalité. Merci aussi à la relecture chirurgicale de ma tante, et à l'accueil chaleureux qu'elle et mon oncle m'ont prodigué lors de ce qui fut ma session d'écriture la plus agréable et la plus productive. Merci à ma sœur pour ses conseils et pour avoir affronté main dans la main nos épreuves communes. Merci à mon père pour ses impulsions franches et bienveillantes. Merci au reste des miens pour l'incalculable soutien que peut apporter une famille comme la nôtre. Merci à Mathilde pour sa tendresse et son soutien sans failles. Merci à mes amis pour avoir été des refuges de réconfort et de rires, pour dédramatiser et échapper à la tâche quand elle me pesait trop. Merci à vous toutes, à vous tous. J'aurais été incapable de venir à bout de ce mémoire sans votre patience, votre amour, et votre soutien moral, autant de piliers pour me soutenir et de feux pour réchauffer ces cinq étranges années. Ça y est, je suis enfin venu à bout du *M-word* ! J'ai hâte de vivre la suite de mes aventures à vos côtés.

Merci à la Faculté des sciences humaines pour la bourse de 1000\$ qu'elle m'octroya en 2021. Merci à madame Landry pour ses conseils pleins d'expérience et de bienveillance pour guider les étudiants en rédaction. Merci à Geneviève Proulx-Masson, pour avoir pu m'inspirer du fruit de ses recherches sur le Manoir, pour m'avoir autorisé à utiliser ses entretiens, et pour avoir échangé avec moi sur le sujet. Enfin, ce mémoire clôturera un drôle de parcours scolaire, long de vingt-sept ans. Je ne saurais donc conclure ces remerciements sans offrir ma reconnaissance à celles et ceux qui en furent les guides. Merci donc, du fond du cœur, à tous les professeurs et professeures qui ont illuminé ce chemin de leurs enseignements.

DÉDICACE

À minha mãe

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE.....	iii
LISTE DES TABLEUX	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	x
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCTION.....	1
Les communautés intentionnelles et les éco-communautés.....	3
Objectifs de recherche et plan du mémoire	5
Méthodologie et littérature	8
L’observation participante	8
Le choix du terrain.....	8
La récolte des données	9
La construction de l’objet de recherche	10
La littérature sélectionnée	10
Limites et apports de ce mémoire	11
CHAPITRE 1 DESCRIPTION DU MANOIR	14
1.1 L’historique du Manoir.....	15
1.2 Le fonctionnement du Manoir	16
1.3 La structure du Manoir et ses entités communautaires.....	17
1.4 Les membres du Manoir	18
1.5 Ouverture à l’extérieur, implantation dans la localité, mise en réseau, et solidarités.....	20
1.5.1 Les différents types d’acteurs.....	21
1.5.2 Quelques conséquences et avantages de cette mise en réseau	25
1.6 Une visite guidée des lieux.....	29
1.6.1 Les espaces extérieurs	30
1.6.2 L’intérieur de la maison	32
1.7 La vie quotidienne au Manoir	33
CHAPITRE 2 LA VISION DU MANOIR : MISSION ET VALEURS COMMUNES.....	37

2.1	De la Vision.....	37
2.1.1	La définition d'une Vision	37
2.1.2	La Vision du Manoir	38
2.2	La première fonction d'une Vision : donner une conscience collective commune	38
2.2.1	La conscience collective : quelques bases	38
2.2.2	La conscience collective du Manoir	39
2.2.2.1	Les grands principes de la Vision	39
2.2.2.2	Le principe de préservation de la nature.....	40
2.2.2.3	Le portrait de cette conscience collective	43
2.3	La deuxième fonction d'une Vision : guider et motiver les actions collectives	44
2.3.1	Les missions et les objectifs : quelques bases	44
2.3.2	Les missions et les objectifs du Manoir : quelques observations.....	45
2.4	De la Vision à la réalité.....	47
2.4.1	Comment forger une Vision commune	47
2.4.2	L'importance de la flexibilité et des compromis.....	48
2.4.3	L'importance de tempérer ses attentes	49
	CHAPITRE 3 LE VIVRE-ENSEMBLE ET LES RELATIONS	50
3.1	Une bonne entente commune, mais des tensions inévitables.....	50
3.2	Les mécanismes de gestion et de prévention des conflits.....	52
3.2.1	Les cas les plus épineux	52
3.2.2	La communication non-violente	53
3.2.3	Le travail sur soi et le lâcher-prise	57
3.3	Un équilibre à trouver entre laisser-faire et mise en place d'outils	58
3.4	Une autre conception de la communication et des relations.....	59
	CHAPITRE 4 GOUVERNANCE ET AUTOGESTION.....	63
4.1	Le champ d'application de la gouvernance.....	64
4.2	La prise de décisions par consensus constructif	65
4.3	Les réunions hebdomadaires	66
4.4	L'allocation du temps de travail communautaire	69
4.4.1	Le choix des projets collectifs	69
4.4.2	L'équilibre entre projets individuels et projets collectifs	70
4.5	La répartition et l'exécution du travail communautaire	73
4.5.1	La tension entre initiative et collaboration.....	74
4.5.2	La gouvernance des entreprises au sein d'une communauté : le cas des <i>PoPa</i>	75
4.5.3	Un équilibre à trouver entre initiative et collaboration	77
4.6	Une conception anarchiste de la gouvernance.....	79
4.6.1	L'égalité dans la gouvernance.....	79
4.6.2	La liberté dans la gouvernance	81

CHAPITRE 5 AUTONOMIE MATÉRIELLE : LE TRAVAIL ET L'ÉCONOMIE COMMUNAUTAIRE	83
5.1 Le modèle économique d'une communauté	83
5.1.1 Les dépenses communes	83
5.1.2 Les apports collectifs.....	85
5.1.3 Une grande diversité de modèles	86
5.2 Le modèle économique du Manoir	87
5.2.1 Les bases du modèle économique du Manoir	87
5.2.2 Les dépenses du Manoir	88
5.2.3 Consommer autrement : simplicité volontaire et économie circulaire.....	88
5.2.4 Les entrées d'argent et le partage des revenus du travail salarié	89
5.2.5 Les apports en travail et l'autosuffisance	90
5.2.6 L'économie externe du Manoir	93
5.2.7 Un bref portrait de la conception globale de l'économie au Manoir	93
CHAPITRE 6 LE MODÈLE ÉCONOMIQUE COMMUNALISTE DU MANOIR	95
6.1 La conception communaliste derrière le modèle économique du Manoir	95
6.1.1 Individualisme ou communalisme : des modèles porteurs d'idéologies.....	95
6.1.2 Le degré de mise en commun.....	95
6.1.3 Le choix entre apports en argent ou en travail.....	96
6.1.4 Le Manoir : une communauté résolument communaliste	98
6.2 Quelques avantages : la force du nombre	98
6.2.1 La culture positive et l'esprit de groupe	98
6.2.2 L'interdépendance matérielle : sécurité financière et solidarité	100
6.2.3 L'interdépendance dans le travail et la complémentarité.....	100
6.3 Quelques limites : quelle place pour l'individu dans les ressources communes ?	102
6.3.1 Le partage des ressources matérielles : possessions et promiscuité	102
6.3.2 Le partage du temps : comment trouver du temps pour soi.....	103
6.3.3 La banalisation du temps donné au groupe	104
6.3.4 La gouvernance des ressources partagées	105
6.4 La recherche d'équilibres entre l'individu et le collectif	106
CHAPITRE 7 LA CONCEPTION DU TRAVAIL AU MANOIR	108
7.1 L'éthique du travail selon Dominique Méda.....	108
7.1.1 L'éthique du devoir et l'éthique de l'accomplissement	108
7.1.2 L'éthique de l'activité.....	110
7.1.3 Une nécessaire remarque sémantique.....	111
7.2 Réduire le labeur à sa portion congrue.....	112
7.2.1 Le labeur au Manoir	112
7.2.2 La réduction de la place du labeur.....	113
7.2.3 Le rapport au salariat.....	114
7.3 Bâtir une éthique de l' <i>activité</i> au Manoir	115
7.3.1 Des frontières conceptuelles floues : une <i>activité</i> globale	115

7.3.2	Des frontières temporelles et géographiques floues : une <i>activité</i> centrale	117
7.3.3	Des attentes basses : une <i>activité</i> naturelle	118
7.4	Des catégories aux contours différents : labeur, activité, et temps individuel	120
7.4.1	Une distinction nécessaire et pertinente.....	121
7.4.2	Prendre collectivement le contrôle sur la définition et la valeur du travail	122
7.5	Une différence dans la valorisation et dans l'accessibilité des activités	124
7.5.1	Des activités accessibles	124
7.5.2	Un modèle social accessible	125
7.6	Quelle place pour l'individu au sein du travail ?	127
7.6.1	L'épanouissement des individus	127
7.6.2	L'apprentissage et l'« empuissancement »	129
7.6.3	Une vision féministe du travail	131
7.7	Un résumé de la conception du travail au Manoir	132
CHAPITRE 8 LE MANOIR ET LE CONCEPT DE COMMUN.....		133
8.1	Le commun, un concept multiple	133
8.2	Les communs, des ressources partagées.....	135
8.2.1	Des communs au Manoir ?	135
8.2.2	La responsabilité et la préservation des biens communs.....	135
8.3	La commune et les pratiques de gouvernance démocratique et coopérative	138
8.3.1	Les communes et le concept de <i>commoning</i>	138
8.3.2	Le Manoir, une commune inscrite dans des pratiques de <i>commoning</i> ?	139
8.4	Le communalisme, un projet politique	140
8.4.1	Communalisme et liberté : militantisme, anticapitalisme et anarchisme	141
8.4.2	Communalisme, égalité et équité.....	142
8.4.2.1	Égalité et équité dans les apports.....	143
8.4.2.2	Égalité et équité dans l'accès aux ressources.....	145
8.4.3	Le Manoir, communaliste ?	145
8.5	Le Manoir, un commun ?	146
8.6	Le commun, un mouvement global	147
CHAPITRE 9 LA QUESTION DES DIVERGENCES ET DES RECHERCHES D'ÉQUILIBRE		149
9.1	Les divers pôles de divergences.....	149
9.2	Deux pistes de solutions pour pallier ces divergences	152
9.2.1	La recherche collective d'équilibres et de compromis	153
9.2.2	Le lâcher-prise individuel	158
9.3	Que se passe-t-il quand les divergences sont insolubles ?	160
9.3.1	Des difficultés réelles	160
9.3.2	Des difficultés naturelles	162
9.3.3	Un écho à l'importance d'une Vision commune.....	164

9.4 L'équilibre entre individualisme et communalisme, un enjeu central	166
CONCLUSIONS.....	170
10.1 Rétrospective critique	170
10.1.1 Un modèle contraignant et exigeant	171
10.1.2 Un modèle qui convainc et convient peu	173
10.1.3 La nécessité de trouver des membres particulièrement convaincus et adaptés	175
10.2 Rétrospective favorable	177
10.2.1 L'importance de maintenir un cap clair	177
10.2.2 Un modèle communautaire présentant plusieurs avantages	178
10.3 En conclusion	180
10.4 Quelques réflexions finales sur notre mémoire.....	182
10.4.1 Ses limites	182
10.4.2 Ses apports.....	184
ANNEXE A PHOTOS DU MANOIR ET DE SA DOCUMENTATION.....	188
ANNEXE B LA VISION DU MANOIR	206
ANNEXE C RÉSUMÉ DÉTAILLÉ DU MÉMOIRE	211
ANNEXE D COMPARAISON DES NUAGES DE MOTS	217
RÉFÉRENCES.....	220

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 5.1 : Modèle économique d'une communauté intentionnelle.....	84
--	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CNV : Communication non-violente

FEC : Federation of Egalitarian Communities

GEN : Global Ecovillage Network

WWOOF : World Wide Opportunities on Organic Farming

ZAD : Zone à défendre

RÉSUMÉ

Face à l'ampleur des défis climatiques et sociaux de notre ère, cette étude de cas se penche sur une éco-communauté québécoise en quête d'alternatives : le Manoir, en Gaspésie. Elle explore deux questions de recherche. D'abord, décrire : « Quel est ce modèle alternatif, comment fonctionne sa mise en œuvre, et quelle vision des choses le sous-tend, quant au vivre-ensemble, à la gouvernance, au travail, et à l'économie ? ». Ensuite, critiquer : « Quels sont les avantages et limites de ce modèle alternatif, en quoi donne-t-il des pistes dans la lutte contre la crise climatique et sociale ? ».

Ce mémoire présente d'abord le terrain du Manoir, son fonctionnement, ses missions (expérimenter et promouvoir un modèle alternatif), et ses valeurs (communalisme, justice sociale, écologie, autonomie, ouverture). Ces fondements sont ce qui motive les membres et structure leurs conceptions et pratiques quant aux dimensions que nous explorons. Pour ce qui est de la vie communautaire, le groupe cherche à maintenir la qualité des relations en gérant les conflits à travers des pratiques comme la médiation ou la communication non-violente. En matière de gouvernance, il adopte une conception démocratique anarchiste basée sur l'égalité, l'autodétermination, et la transparence. Il prend la plupart des décisions collectivement, à travers la méthode du consensus constructif, tout en offrant une marge d'autonomie aux membres dans des projets délégués. Son modèle économique repose entre autres sur la mutualisation des ressources, des revenus, et du temps de travail, sur la simplicité volontaire, sur l'autosuffisance, et sur les solidarités au sein de son réseau. S'agissant du travail, le Manoir réduit la place du salariat et du labeur pénible, et adopte une conception de l'*activité* comme notion centrale, désenchantée, et diversifiée. Il valorise certaines occupations épanouissantes et porteuses de sens, autant que les tâches productives. Cela fonde un modèle social accessible, couvrant les besoins de chacun tant qu'il contribue à sa manière.

Ces dimensions sont toutes traversées par la notion de commun, à laquelle le Manoir se rattache pour plusieurs raisons : ressources gérées collectivement, valeurs libertaires, mise en réseau, égalité et équité... Ce communalisme offre des avantages, comme la résilience et la solidarité, mais aussi des limites, comme la promiscuité ou la microgestion. Il suscite d'ailleurs des dissensions entre les partisans d'une approche individualiste ou collectiviste, et ce dans l'ensemble des dimensions étudiées : vie communautaire plus ou moins structurée par le groupe ; décisions collectives ou marge d'initiative ; degré de mutualisation des ressources et des contributions... Pour éviter les tensions dues à ces désaccords, il convient de chercher des équilibres ou de faire des concessions, chose délicate sur les enjeux névralgiques. D'où l'importance de partager une même vision, afin d'avancer dans la même direction et d'éviter ces arbitrages. Mais dans notre société individualiste, il est ardu de trouver des gens prêts à s'engager dans un modèle radicalement communaliste et exigeant. Ainsi, sa principale limite est sa difficulté à rayonner et convaincre des gens d'y adhérer. Il demeure toutefois digne d'intérêt : même sans l'adopter intégralement, ses avantages sont une source d'inspiration. Au-delà du Manoir, c'est d'ailleurs l'ensemble des initiatives en quête d'alternatives qu'il faut étudier, tant elles expérimentent, sur le terrain, une diversité de pistes justes et durables. Bien qu'imparfaites, elles nous offrent des idées et de l'espoir, ce qui justifie notre intérêt. Ce mémoire, en jetant la lumière sur l'une d'entre elles, tente lui aussi, à son échelle, d'élargir les imaginaires et de participer à cette quête d'espérance et d'issues. À d'autres désormais d'y apporter leur contribution. La tâche est imposante, certes. Mais à l'aube des tempêtes que charrie notre siècle, elle est vitale.

Mots clés : *éco-communautés, commun, communalisme, autogestion, économie communautaire, ethos de l'activité.*

ABSTRACT

Faced with the magnitude of the social and climate challenges of our era, this case study looks at an eco-community in search of alternatives: Le Manoir, in Gaspésie, Québec. It explores two research questions. First, to describe: “What is this alternative model, how is it implemented, and what vision underlies it in terms of community life, governance, labor, and economy?”. Then, to critique: “What are the advantages and limitations of this alternative model, and how does it offer solutions in the fight against the climate and social crisis?”

This thesis begins by presenting the Manoir site, its functioning, its missions (experimenting with and promoting an alternative model), and its values (communalism, social justice, ecology, autonomy, openness). These foundations are what drive the members and structure the community's concepts and practices across the various dimensions we explore. Regarding community life, the group seeks to maintain the quality of relationships by managing and preventing conflicts through practices such as mediation or nonviolent communication. In terms of governance, it adopts an anarchist democratic conception based on equality, self-determination and transparency. It takes most decisions collectively, through the method of constructive consensus, while offering members a degree of autonomy in delegated projects. Its economic model is based on the mutualization of resources, income and working time, on voluntary simplicity, on self-sufficiency and on solidarity within its network. Regarding labor, the Manoir reduces the role of wage-earning and grueling work, adopting instead a conception of *activity* as a central, disenchanted and diversified notion. It values some fulfilling and meaningful occupations as much as productive tasks, establishing an accessible social model that covers everyone's needs as long as they contribute in their own way.

These dimensions are all unified by the concept of common, to which the Manoir aligns for several reasons: collectively managed resources, anarchist values, networking, equality and equity... This communalism offers advantages, such as resilience and solidarity, but also limitations, such as proximity or micro-management. Moreover, it gives rise to dissension between supporters of an individualist approach and those favoring collectivism, across all the studied dimensions: community life more or less structured by the group; collective decisions or room for individual initiative; degree of mutualization of resources and contributions... To avoid tensions arising from these disagreements, balance must be sought, or concessions made, which is delicate on critical issues. Hence the importance of sharing a common vision to move in the same direction and avoid these compromises. However, in our individualistic society, it is challenging to find people willing to commit to a radically communalist and demanding model. Its main limitation is its difficulty in reaching and convincing people to adhere to it. Nevertheless, it remains of great interest: even without fully adopting it, its advantages are a source of inspiration. Beyond the Manoir, it is essential to study the broader movement of initiatives seeking alternatives, as they are experimenting in the field with a diversity of just and sustainable paths. Although imperfect, they offer us ideas and hope. That alone justifies our interest. By shedding light on one of them, this thesis also seeks, in its own way, to broaden our imaginations and contribute to this quest for hope and solutions. Others must now make their contribution. The task is daunting, certainly. But at the dawn of the storms facing our era, it is vital.

Keywords : *eco-communities, commons, communalism, self-governance, community economy, activity ethos.*

INTRODUCTION

En décembre 2015, dans un climat de grandes espérances, s'est tenue à Paris la COP21¹, laquelle déboucha sur des accords ambitieux, qui sont encore aujourd'hui le mètre étalon des objectifs climatiques mondiaux. Malheureusement, à ce jour, leur mise en œuvre n'a pas été à la hauteur de leurs buts². L'affolante évolution de la crise écologique repousse chaque année les pires prévisions du GIEC³, comme l'ont tristement montré les feux de forêt de l'été 2023 au Québec. De nombreux mouvements et personnalités écologistes dénoncent cette crise et luttent contre ses racines économiques et sociales depuis bien des années : les actions des peuples indigènes⁴, le *Club de Rome* et les penseurs de la décroissance⁵, les groupes militants *Greenpeace* ou *Extinction Rebellion*, les grèves scolaires lancées par Greta Thunberg, les Forums sociaux mondiaux⁶... Ils sont innombrables, et leurs stratégies le sont tout autant, entre analyse critique, désobéissance civile, marches de protestation, et tant d'autres encore.

C'est sur une tactique en particulier que s'est concentré un film, « Demain » (Dion et Laurent, 2015), qui fit grand bruit en sortant en marge de cette même COP21 : César du meilleur documentaire, million d'entrées en salles en France, diffusion à la COP et à l'ONU... Il concentre sa focale sur la méthode qui consiste à chercher et proposer des alternatives concrètes plutôt qu'à contester. Ses réalisateurs y filment un cortège de mouvements citoyens en quête d'autres façons de faire, et ce dans cinq grands domaines :

¹ La *Conference of Parties*, réunion annuelle des États pour fixer les objectifs climatiques mondiaux.

² L'ONU a publié en septembre 2023 un bilan de la mise en œuvre des accords de Paris, où elle constate que les chances de limiter le réchauffement à 1,5 °C s'amenuisent grandement (UNFCCC Secreatariat, 2023).

³ Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Son dernier rapport, le 6^e, publié en mars 2023, est alarmant. Pour plus d'informations, voir (IPCC, 2023).

⁴ Partout sur la planète, les peuples autochtones ont souvent été les premiers à alerter sur les chocs écologiques causés par la société occidentale moderne. Mentionnons entre autres la conférence mondiale des peuples contre le changement climatique, organisée en 2010 par Evo Morales en Bolivie (PWCCC, 2024) ; les interventions de Raoni, le chef des Kayapos en Amazonie ; l'État libre et souverain du Chiapas au Mexique (Collier et Quaratiello, 2005) ; ou encore les blocages anti gazoduc par les Wet'suwet'en en Colombie-Britannique (Forester, 2023).

⁵ Le *Club de Rome* est un groupe de réflexion célèbre pour avoir publié en 1972 l'ouvrage *Les Limites à la croissance* (Meadows et al., 1972/2022). Ce rapport modélise les impacts de la croissance économique, et conclut qu'elle est le principal responsable de la crise environnementale. Les penseurs de la Décroissance posent aussi l'impossibilité d'une croissance infinie sur une planète aux ressources finies, et militent pour l'arrêt de la croissance économique. Quelques auteurs francophones célèbres sont Serge Latouche, André Gorz, ou Dominique Méda.

⁶ Les *Forums Sociaux Mondiaux* sont des forums internationaux réunissant des organisations altermondialistes du monde entier, en parallèle du Forum économique mondial de Davos, et qui connurent leur plus grand engouement au début des années 2000 (www.forumsocialmundial.com.br).

l'agriculture, l'énergie, l'économie, la gouvernance, et l'éducation. On peut y voir, entre autres, des pratiquants de la permaculture⁷, l'exemplarité de la ville de Copenhague en matière d'économie circulaire et d'émissions de CO₂, le phénomène des monnaies complémentaires⁸ et des entreprises d'économie sociale et solidaire⁹, les initiatives de démocratie locale ayant pris place dans le village de Kuthambakkam en Inde du Sud¹⁰, la mouvance des villes en transition¹¹... Pour donner un exemple plus proche de chez nous, le Bâtiment 7¹² à Montréal aurait parfaitement trouvé sa place dans ce documentaire. Et il existe encore des milliers d'actions similaires non citées dans le film¹³ : il serait impossible de toutes les lister tant elles sont protéiformes, tant elles naissent spontanément et organiquement, comme autant de brins d'espoir ou, pour citer Anna Tsing, comme autant de champignons sur les souches en putréfaction du capitalisme (Tsing, 2017). Leur stratégie de lutte sociale se détourne tant de la lenteur asymptotique du réformisme, que des approches révolutionnaires focalisées sur la critique et repoussant leur monde idéal à un futur indéfini, à un grand soir fantasmé. À la place, pour faire advenir la société qu'ils souhaitent, ces projets s'appliquent à déjà en bâtir les fondements, sans s'écarter pour autant de revendications immédiates (Fédération municipale de base de Spezzano Albanese, 2001).

Sans critiquer les autres stratégies, c'est ce mouvement global d'initiatives cherchant d'autres façons de faire société qui nous intéresse ici, parce qu'il nous semble à même d'offrir des pistes et outils précieux dans la crise climatique et sociale. Toutefois, cette vague étant trop large pour être étudiée en entier, nous nous concentrerons sur les communautés intentionnelles, et les éco-communautés, qui constituent une des formes les plus radicales et complètes de proposition de modèles alternatifs. Elles offrent en effet une

⁷ Agriculture imitant les systèmes naturels, basée sur la diversité, la synergie et la résilience des cultures. Pour plus d'informations, voir Pons (2022).

⁸ Une monnaie basée sur le même cours que la monnaie nationale, mais ne donnant accès qu'à certains biens et services d'une localité. Cela permet d'encourager l'économie locale et les circuits courts. Pour plus d'informations, voir Fois Duclerc et Lafuente-Sampietro (2023).

⁹ Modèle économique regroupant des coopératives, associations, et entreprises basées sur la solidarité, la coopération, et le bien commun. Elles mettent leur activité économique au service de l'utilité sociale et du respect de l'environnement, à travers des pratiques éthiques et durables. (Crétiéneau, 2010)

¹⁰ Pour plus d'informations, voir Jency (2016).

¹¹ Des associations urbaines visant à créer une dynamique environnementale, collaborative, et créatrice de liens à travers des actions diverses (potagers partagés, conférences, formations, etc.). (Hopkins, 2010)

¹² Un ancien bâtiment industriel reconverti en espace communautaire autogéré, regroupant divers projets (épicerie, brasserie artisanale, événements, ateliers collaboratifs... (www.batiment7.org))

¹³ Pour plus d'initiatives de ce genre, nous renvoyons à un ouvrage ayant la même approche : « Un million de révolutions tranquilles : travail, environnement, santé, argent, habitat » (Manier, 2012).

ample palette d'outils, tentant de réinventer à la fois l'économie, la gouvernance, le vivre-ensemble, l'alimentation, l'éducation, la construction...

Les communautés intentionnelles et les éco-communautés

Une communauté intentionnelle est un groupe de personnes qui choisissent de vivre ensemble et de coopérer, pour mettre en pratique un mode de vie commun reflétant les valeurs qu'ils partagent, et pour travailler à atteindre des buts communs (Christian, 2015, p. 18). Il a toujours existé des collectifs qui se sont mis en marge de la société dominante tout en voulant la changer, expérimentant des valeurs et modes de vie alternatifs (Bennett, 1975, cité dans Proulx-Masson, 2018, p. 27), quels que soient leurs desseins. Pour les exemples plus anciens, mentionnons les communes taoïstes autosuffisantes existant en Chine au V^e siècle avant notre ère, les ashrams hindous et bouddhistes, les monastères chrétiens... (Kopaczewski, 1998, cité dans Proulx-Masson, 2018, p. 28). Si l'avènement de la Raison vit émerger des collectifs laïcs, des communautés spirituelles continuèrent à exister, comme les monastères actuels, ou à naître, comme les amish, nés à la fin du XVII^e siècle (Proulx-Masson, 2018, p. 28). Pour ce qui est des communautés non spirituelles, citons les phalanstères, relevant des utopies socialistes de Fourier ou Saint-Simon, qui connurent un essor au XIX^e siècle¹⁴. Évoquons aussi les insurrections anarchistes que furent la Commune de Paris de 1871, ou la révolution espagnole de 1936-1938¹⁵. Dans les années 1960, la prise de conscience environnementale vit naître une vague de communautés *hippies*, basées sur l'épanouissement individuel et l'amour du groupe d'une part, et sur un activisme écologiste, anti-guerre, et pro-minorité d'autre part (Proulx-Masson, 2018, p. 29)¹⁶. Bien que la plupart aient disparu, certaines existent encore, comme *Twin Oaks*¹⁷, fondée en 1967 en Virginie, et composée à ce jour de quatre-vingt-cinq membres. Certains collectifs font leur révolution dans leur coin, mais d'autres sont plus militants, comme le mouvement des zones à défendre (ZAD)¹⁸.

¹⁴ Bennett (1975), cité dans Proulx-Masson (2018, p. 28). Pour plus d'informations, voir Dilas-Rocherieux (1993).

¹⁵ Des périodes insurrectionnelles où s'instaurèrent des régimes politiques et économiques libertaires et autogérés, à grande échelle, qui furent ensuite sévèrement réprimés (Proulx-Masson, 2018, p. 29). Sur la Commune de Paris, voir Cordillot (2023). Sur la révolution espagnole, voir Preston (2007).

¹⁶ Pour plus d'informations sur le mouvement *hippie*, voir Miles (2004).

¹⁷ Pour plus de détails, voir www.twinoaks.org.

¹⁸ Des exemples de zones-à-défendre sont ceux de la ZAD de Notre-Dame-des-Landes, en France ou de Standing Rock, aux États-Unis. Une ZAD est un collectif vivant dans un campement autogéré, occupant des sites de grands projets d'aménagement qu'il juge problématiques (prisons, aéroports...), dans le but de bloquer leur construction et de provoquer leur abandon. (Collectif Des plumes dans le goudron, 2018)

La notion de communauté intentionnelle recouvre donc une large palette d'initiatives, avec toutes sortes de tailles, d'objectifs, de localisations, de structures... Mais elles ont toutes en commun un partage volontaire, par leurs membres, d'un esprit de communauté, de leur destin, de leur temps, de leur énergie, de leurs ressources, de leurs décisions... Elles œuvrent aussi toutes à un dessein qui les dépasse : qu'il soit religieux pour les monastères, socialiste pour les phalanstères, sioniste pour les *kibboutz*¹⁹, anarchiste pour la Commune de Paris, écologiste pour les éco-communautés... Ce dessein naît d'ailleurs souvent d'une lacune constatée dans la société : les monastères considéraient les pratiques de leur époque trop éloignées des idéaux bibliques ; les phalanstères réagissaient aux affres socio-économiques de la révolution industrielle ; les communautés *hippies* voulaient pallier les vices de la civilisation occidentale moderne, etc. (Proulx-Masson, 2018, p. 30)

Dans ce mémoire, ce sont les éco-communautés qui nous intéressent. Ce sont des communautés intentionnelles aux valeurs sociales et environnementales, de taille modeste, inventant des façons alternatives de faire société qui soient écologiquement soutenables et basées sur la gouvernance directe et participative (Christian, 2015, p. 18). Elles expérimentent des pratiques différentes de construction durable, d'agriculture biologique, d'éducation, de réduction des déchets, d'autonomie économique, alimentaire et énergétique (Christian, 2015, p. 18)... Le terme d'éco-village, ou d'éco-hameau, est parfois employé pour les désigner, selon leur taille²⁰. Par souci de clarté, dans ce travail, nous les nommerons indistinctement par les termes généraux de « communauté », « collectif », « commune », ou « groupe ».

Il existe en vérité de nombreuses éco-communautés, environ 1535 au Canada et aux États-Unis, selon la FIC²¹. Citons ainsi *Twin Oaks*, *Acorn*, *Ithaca*, *Dancing Rabbit*, *Earthaven*, *East Wind* (Christian, 2015, p. 18)... Diana Leafe Christian a écrit un ouvrage de référence sur le sujet : « Vivre autrement. Ecovillages,

¹⁹ Communautés juives autogérées, mettant en commun tous leurs biens, prônant l'égalité, la coopération et la responsabilité de ses membres. Elles sont nées au début du 20^e siècle en Palestine, et se sont développées après la création de l'État d'Israël. Pour plus d'informations, voir Blasi (2017).

²⁰ Un *éco-village* est une communauté prenant la forme d'un village, où chaque foyer possède son propre terrain ou maison, mais où un espace collectif reste partagé. *Twin Oaks* est un exemple d'éco-village. Le terme d'*éco-hameau* désigne, lui, une communauté de plus petite taille, avec quelques foyers seulement, comme le Hameau 18, en Gaspésie, (www.hameau18.org). Mais il existe aussi des communautés plus petites, comme celle que nous allons étudier, le Manoir, partageant une seule et même maison.

²¹ *Foundation for Intentional Community* (www.ic.org), cité dans Proulx-Masson (2018).

communautés et cohabitats » (Christian, 2015)²². Dans cette sorte de guide pratique, elle décrit, avec précision, les étapes de la vie des éco-communautés, leurs écueils, leurs modes de fonctionnement, etc. On y constate d'ailleurs que ces collectifs, en Amérique du Nord, forment un véritable mouvement, se retrouvent dans les mêmes plateformes²³, s'unissent en fédérations²⁴, éditent des ouvrages et des magazines²⁵, partagent des références, codes et pratiques commune²⁶, se rencontrent occasionnellement, organisent des conférences et séminaires... Les critiques sociales et la volonté de changement que portent ces collectifs s'illustre dans quelques lignes écrites par l'autrice : « Conscients que nous vivons dans une société de plus en plus fragmentée, superficielle, vénale, dangereuse et au mode de vie dispendieux [...], nous désirons ardemment un mode de vie plus chaleureux, plus tendre, plus enrichissant, moins coûteux, plus coopératif et faisant plus de place aux relations humaines » (Christian, 2015, p. 19).

Parmi cette galaxie, se trouve une communauté en particulier : celle du Manoir, en Gaspésie. C'est elle que nous avons choisi d'étudier, en optant pour une approche ethnographique et monographique, et en allant y effectuer une longue observation de terrain. Bien que le Manoir soit de petite taille (huit membres), il constitue tout de même une étude de cas intéressante, puisqu'il est basé sur les mêmes modèles et principes que des éco-villages plus grands, comme *Twin Oaks*. C'en est simplement une version à plus modeste échelle : huit membres contre quatre-vingt-cinq pour *Twin Oaks*, deux entreprises communautaires contre cinq pour *The Farm* (Christian, 2015, p. 208), etc.

Objectifs de recherche et plan du mémoire

L'essence de l'ethnographie est d'aller à la rencontre de l'autre pour saisir son rapport au monde, ses perceptions de lui-même et de ce qui l'entoure, les significations qu'il attache à ses réflexions et comportements, la façon dont il vit en société, ses pratiques, discours, relations et environnements, et le raconter avec finesse, dans toute sa complexité. Le premier objectif de ce mémoire est donc tout

²² L'autrice est d'ailleurs une figure importante des éco-communautés : membre de l'éco-village *Earthaven*, rédactrice du magazine *Communities*, formatrice pour le *Global Ecovillage Network*...

²³ Voici quelques exemples de sites regroupant des informations sur ces éco-communautés : le FIC, déjà mentionné (www.ic.org) ; le *Global Ecovillage Network* (GEN) (www.ecovillage.org) ; *The Cohousing Network* (www.cohousing.org) ; l'*Ecovillage Network of the Americas* (www.ena.ecovillage.org).

²⁴ Citons par exemple la *Federation of Egalitarian Communities* (FEC) (www.thefec.org).

²⁵ Le plus connu étant le magazine *Communities* (IC, 2024).

²⁶ Plusieurs appliquent ainsi la méthode de « communication non-violente », que nous verrons au point 3.2.2, ou encore des modes de gouvernance participatifs comme la sociocratie ou le consensus, que nous verrons au point 4.2.

simplement de décrire le plus finement possible, de comprendre le fonctionnement de la communauté du Manoir, les aspects de la société qu'elle réinvente, le modèle alternatif qu'elle propose et sa mise en œuvre. À cet égard, nous nous concentrerons sur trois dimensions principales : travail et économie, vivre-ensemble, et gouvernance. D'abord en observant les pratiques et façons de faire concrètes de la communauté quant à ces trois pans (la répartition du travail collectif, par exemple). Ensuite en analysant les conceptions abstraites qui font foi au Manoir quant à ces trois thématiques (la vision du travail comme concept général, par exemple).

Le collectif inscrit lui-même, au frontispice de son document fondateur, son dessein « [d'offrir] à ses membres un environnement social différent, où s'expérimentent de nouvelles manières de vivre ensemble », et son intention « d'avoir un impact sur les gens et les communautés, en faisant la promotion de pratiques collectives et de modes de vie et de pensées qui favorisent la justice sociale et la protection de la nature [...] ». Ces phrases dénotent une double volonté. D'une part, inventer et expérimenter un modèle alternatif (incarné dans ce document fondateur), qui serait source d'épanouissement pour les membres, mais aussi de pistes pour une société plus juste et durable. D'autre part, le faire rayonner, pour montrer qu'un tel mode de vie est possible, pour inspirer d'autres gens à inclure certaines de ces façons de faire et de penser dans leur quotidien, voire à rejoindre des initiatives similaires. Puisque ce modèle se veut inspirant, nous nous sommes dès lors donnés pour second objectif de recherche de poser dessus un regard critique. Nous ferons un examen honnête à la fois des difficultés et des avantages qu'il soulève, de ce en quoi il nous paraît offrir des outils intéressants ou non dans l'actuelle situation climatique et sociale.

Formulons maintenant ces objectifs sous forme de questions. D'abord, décrire : « Quel est ce modèle alternatif, comment fonctionne sa mise en œuvre, et quelle vision des choses le sous-tend, quant au vivre-ensemble, à la gouvernance, au travail, et à l'économie ? ». Ensuite, critiquer : « Quels sont les avantages et limites de ce modèle alternatif, en quoi donne-t-il des pistes dans la lutte contre la crise climatique et sociale ? ». Ces questions sont larges, et c'est pourquoi il faut les accompagner d'une certaine humilité. Le modèle qu'élaborent les membres du Manoir n'est qu'un modèle de communauté, et pas un modèle de société global : il serait déraisonnable d'étendre à huit milliards de personnes le fonctionnement d'un groupe qui n'en compte que huit. Il n'est nullement question ici de prétendre que ces modèles communautaires forment une solution miracle transposable à la planète entière. Nous nous contentons d'étudier une façon alternative de faire, de vivre, et de voir les choses, et d'en examiner les forces et les limites. Au lectorat ensuite de se faire son propre jugement et d'y puiser ce qui l'inspire.

Avec ces objectifs en ligne de mire, nous avons décidé de structurer ce mémoire comme suit. Nous dresserons dans nos deux premiers chapitres un tableau général de la communauté (lieux, membres, bases du fonctionnement, réseaux, etc.) et de son document fondateur, la Vision, qui trace les grandes lignes du modèle qu'elle propose. Une fois ces bases posées, le lectorat sera plus à l'aise pour plonger avec nous dans l'étude des trois principales dimensions que nous avons choisi d'étudier. D'abord, celle du vivre-ensemble : communication, gestion des conflits, relations humaines, qui fera l'objet de notre troisième chapitre. Ensuite, celle de la gouvernance collective, sujet du quatrième chapitre : champ d'application, méthodes auto-gérées et participatives, structure non hiérarchique, etc. Enfin, celle du modèle économique, de l'autonomie matérielle, et du travail, dans nos cinquième, sixième, et septième chapitres. Si ce dernier pan occupe plus de place que les autres, c'est parce que c'est celui qui a produit le plus de données et d'observations, et qui a le plus éveillé notre intérêt : il semblait donc légitime de lui tailler la part du lion. Nos huitième et neuvième chapitres, quant à eux, tiendront lieu de pré-conclusion, puisqu'ils synthétiseront les développements des chapitres précédents pour traiter, respectivement, de ce en quoi le Manoir peut être considéré comme un *commun*, et des désaccords et recherches d'équilibres découlant de la mise en œuvre de son modèle communautaire. Dans notre conclusion, enfin, nous fournirons des éléments de réponses à nos deux objectifs de recherche, en résumant notre description du modèle proposé, et en portant dessus un regard critique, examinant ce en quoi il est porteur d'espoir et ouvre des pistes intéressantes dans la crise actuelle, et ce en quoi il soulève des difficultés.

Faisons ici deux remarques sur nos thématiques. Tout d'abord, le lien entre la crise climatique et certains enjeux traités dans ce mémoire, comme le vivre-ensemble, pourrait être interrogé. La réponse est que la volonté de chercher des pistes pertinentes face à la crise climatique n'est finalement que le point de départ de cette étude. Si elle a motivé notre intérêt pour une communauté en quête d'alternatives, c'est surtout la description de ce terrain qui nous intéresse. Une fois au Manoir, nous nous sommes permis de nous laisser surprendre, quitte à dévier de la question environnementale. Ensuite, précisons que, pour chacune des trois dimensions étudiées, une mécanique similaire sera mise en place. Nous poserons d'abord les rouages du mode de fonctionnement de la communauté quant à ce pan (par exemple, pour le travail : qui décide des tâches à effectuer, comment elles sont réparties entre les membres, etc.). Mais nous ne nous contenterons pas de décrire ce modèle comme une machine statique : nous veillerons ensuite à l'étudier dans sa mise en œuvre, dans sa dynamique. Nous examinerons ainsi les tensions qu'il peut générer entre les points de vue des communards, et la recherche d'équilibre entre ces opinions (par exemple, entre ceux souhaitant une part d'initiative individuelle dans leurs tâches, et ceux voulant qu'elles soient gérées

collaborativement). Après avoir analysé en deux temps les façons de faire concrètes qu'expérimentent les membres du Manoir sur ce pan, nous terminerons en prenant du recul, en posant une réflexion plus large quant à la façon de voir les choses, la conception abstraite qu'il s'en fait (par exemple, la dimension anarchiste de la gouvernance au Manoir). Cette articulation en trois temps nous permet de remplir notre premier objectif : la description des pratiques concrètes (dans une approche statique puis dynamique) et des conceptions abstraites dans ce modèle. Elle nous permet aussi de remplir notre deuxième objectif : nous poserons un regard critique au fil de ces trois étapes, de façon transversale.

Méthodologie et littérature

L'observation participante

Détaillons maintenant la méthode adoptée pour tenter de remplir ces objectifs. Nous avons effectué une enquête ethnographique de sept semaines sur le terrain du Manoir, à l'aide de la méthode de l'observation participante. Elle peut être définie comme une « méthode de recherche basée sur l'insertion du chercheur dans le groupe ou l'institution étudiés, afin de les étudier de l'intérieur et de comprendre ceux qui y vivent » (Campenhoudt et Marquis, 2014, p. 339). Elle consiste à passer un temps long dans un lieu précis, et à participer aux mêmes activités que les membres du milieu observé. Cette méthode permet plusieurs choses. D'abord, d'accéder à une compréhension plus fine de leur réalité, en la vivant soi-même, de « conférer à la recherche un principe de réalité et éviter de se lancer dans des spéculations complètement déconnectées de l'expérience des personnes concernées » (Campenhoudt et Marquis, 2014, p. 94). C'est en effet en observant les interactions de la vie quotidienne que l'on comprend les mécanismes de l'organisation sociale (Garfinkel, 1984). Ensuite, elle permet d'être mieux accepté en étant presque un membre comme les autres, plutôt qu'un espion étranger (Berliner, 2013). Précisons toutefois que, pour des raisons éthiques, les participants à l'enquête doivent être informés que le chercheur est là pour ça. Ce dernier ne peut pas se faire passer pour un véritable membre en cachant son statut. Cette méthode phare a été employée par plusieurs socio-anthropologues, comme Mauss, Dumont, Goffman, Malinowski...

Le choix du terrain

Une fois cette approche choisie, il s'agissait de trouver un terrain prêt à accueillir un chercheur à temps plein, permettant de s'immerger et d'interagir avec les membres dans leur quotidien. Nous voulions une communauté avec une certaine expérience, mais qui ne soit pas ankylosée, qui soit encore vibrante, dans une dynamique collective, en pleine imagination et construction de son mode de vie, amenée à souvent réfléchir, vivre et travailler ensemble. Enfin, nous cherchions un groupe de taille raisonnable, permettant

de se familiariser avec tout le monde. Par chance, le seul collectif québécois qui a accepté d'accueillir cette recherche, le Manoir, remplissait tous ces critères.

La récolte des données

Une fois sur place, pouvait commencer l'enquête de terrain à proprement parler. Les données qui y furent récoltées sont très variées : observations sur leurs pratiques, discours, représentations, relations, lieux et environnement, objets, documents internes, site internet... Premièrement, elles furent récoltées par simple observation et immersion : en se contentant d'être présent et de vivre la même vie que les membres du Manoir, chaque moment de vie pouvait donner lieu à la note d'observations, que ça soit lors des repas, du travail dans les champs, ou au détour d'une discussion. Il est toutefois impossible d'être tout le temps alerte et de tout noter frénétiquement. Dans le continuum entre observation et participation, il convient parfois de se laisser aller à une participation complète, d'être plus naturel, de se concentrer sur les relations, de se reposer, ou de prendre du plaisir. Olivier de Sardan conceptualise d'ailleurs l'*imprégnation* comme une des modalités de l'observation participante (2008, pp. 51-54) : même si le chercheur a parfois l'impression de ne rien observer, le simple fait d'*être là* fait qu'il baigne inévitablement dans les données, qui finissent généralement par alimenter sa réflexion (Caratini, 2012, p. 91).

Deuxièmement, il s'agissait de leur donner la parole et de récolter des données à travers des entretiens. D'abord, à l'aide d'entretiens informels : de simples extraits de discussions surgies naturellement, çà et là, ce qui permet d'éviter certains risques contre lesquels Beaud nous met en garde, comme la tentation pour *l'interviewé* d'élever et formater son discours (Beaud, 1996, p. 242), ou le risque de casser la relation d'enquête avec un entretien trop formel (Beaud, 1996, p. 249). Ensuite, pour chaque membre, deux entretiens semi-directifs furent aussi effectués. C'étaient des entrevues à structure ouverte, constituées d'un « canevas souple » des thèmes à aborder (Olivier de Sardan, 2008, p. 55). Elles portaient d'abord sur le parcours personnel des communards, les raisons de leur venue dans la communauté, etc. Elles se penchaient ensuite sur la description du fonctionnement et des pratiques concrètes du collectif : horaire type, rôles, mécanismes de gestion des conflits, prise de décisions, partage du travail et des revenus... Elles interrogeaient enfin leurs opinions, représentations, discours et ressentis quant à une série de sujets : améliorations à apporter à ce fonctionnement ; vision de l'avenir du Manoir, objectifs et craintes ; rapport à la nature ; place de l'individu au sein du groupe ; conception personnelle de la solidarité, du vivre-ensemble, de la gouvernance, du travail, du temps...

La construction de l'objet de recherche

Pour ce qui est de la construction de l'objet de recherche, il convient d'abord de le circonscrire avant de se rendre sur place, afin d'éviter de se perdre, ou de couler sous une avalanche de données, sur des sujets trop épars. Mais ce cadre doit rester flexible, tant il peut s'avérer risqué de trop s'armer en hypothèses et en grilles théoriques avant d'aller sur le terrain. Un regard trop orienté sur des thèmes préconçus peut en effet faire passer le chercheur à côté de sujets auxquels il n'aurait pas forcément pensé. Cela peut aussi faire perdre du temps à s'obstiner dans des voies sans issue quand le terrain a finalement peu à offrir sur le sujet. Dans le cas du Manoir, par exemple, se concentrer sur les critiques des membres quant au capitalisme aurait entraîné une maigre récolte tant ils étaient peu diserts sur la question. Ils en parlent, certes, mais ce n'est pas leur moteur. Ils préfèrent se concentrer sur la construction de modèles alternatifs, être dans l'action plutôt que dans le discours, et ne trouvent pas d'intérêt à débattre de sujets sur lesquels ils sont globalement déjà tous d'accord. Cette ouverture totale permet d'être plus fidèle à la réalité du terrain : c'est à force de participation et d'observation que le chercheur peut comprendre petit à petit ce qui y est essentiel, il ne peut le deviner *a priori*. Il doit « se laisser surprendre par [le terrain] et faire des découvertes que seule sa fréquentation rend possibles » (Campenhoudt et Marquis, 2014, p. 94).

Il convient donc d'adopter une approche équilibrée entre préparation et adaptation. Dans notre enquête, un cadre prédéfini et flexible a ainsi posé les bases de la recherche : focalisation sur les quêtes d'alternatives, repérage de grandes questions comme le rapport au travail et à l'économie, etc. Mais une fois effectuée la récolte de données, c'est surtout une approche inductive et émergente qui a fini d'orienter la construction de ce mémoire. C'est l'analyse de ces données qui a permis de déterminer ses questions de recherche, sa structure, le choix des auteurs à mobiliser, de révéler des thématiques insoupçonnées *a priori* comme celle du vivre-ensemble... Cette enquête de terrain a ainsi formé le point de départ, le cœur battant, le socle et le cadre de cette étude.

La littérature sélectionnée

Terminons en nommant les principaux auteurs mobilisés pour construire ce travail. Rappelons d'abord l'ouvrage de référence en matière d'éco-communautés écrit par Diana Leafe Christian. Sa dimension concrète et pratique nous a permis d'étayer nos réflexions sur le mode de fonctionnement des communautés et sur sa mise en œuvre. À côté de cette référence transversale, des grilles d'analyse diverses, plus théoriques et conceptuelles, ont été employées pour chaque chapitre. Mentionnons par exemple les théories de Dominique Méda sur le travail (Méda et Vendramin, 2013 ; Defalvard et Méda,

2003 ; Méda, 1995, 1998, 2001, 2003, 2010, 2012, 2016a, 2016b, 2017), celles d'Édouard Jourdain sur l'anarchisme (2020), ou de Dardot et Laval sur les communs (2014). Enfin, citons un mémoire de maîtrise, réalisé par Geneviève Proulx-Masson en 2018, et constituant lui aussi une étude de cas sur la communauté du Manoir. Ce travail fut précieux à plus d'un titre : il permit d'abord d'enrichir notre recherche en la mettant en dialogue avec un second regard. Il la soutint ensuite avec un corpus de données plus conséquent : à la fois avec les données qui se trouvent dans le texte final (Proulx-Masson, 2018), et avec des extraits d'entretien non publiés que son autrice nous autorisa gracieusement à employer, ce pour quoi nous la remercions (Proulx-Masson, s. d.). Il nous aida enfin à poser nos bases théoriques sur les communautés et les communs, nous permettant ainsi de nous focaliser pleinement sur notre terrain.

Limites et apports de ce mémoire

Avant de plonger dans le vif du sujet, il semble pertinent de réfléchir aux limites et aux apports de ce mémoire. Commençons en rappelant que ce travail n'est qu'une photographie d'un moment, s'étalant sur la période de nos deux visites de terrain. Entretemps, la situation a changé, des membres sont partis, d'autres sont arrivés, le site Web a été refondu, etc. Pour ne pas tout mélanger, nous nous concentrons donc tout au long de ce mémoire sur la description de la communauté durant nos visites de terrain, en en parlant au présent de l'indicatif malgré le temps écoulé depuis. Poursuivons avec un deuxième point faible, qui pousse à l'humilité toute enquête ethnographique : sa dimension subjective. Le point de vue du chercheur est inévitablement situé, et cela influence l'écriture comme le choix du terrain, des questions de recherche et des données pertinentes. Il est donc important de prendre conscience de ces biais et de les intégrer dans sa réflexion. Ce travail a une troisième faiblesse : se voulant ancré sur le terrain, il émerge avant tout de l'analyse des données récoltées sur ce dernier, et gagnerait à mobiliser des théories et auteurs de façon plus approfondie. Son quatrième défaut est qu'il porte sur une seule communauté, composée de huit membres uniquement. Cela pousse à remettre en perspective l'apport qu'il constitue, et à insister une fois encore sur sa dimension modeste. Répétons-le : le modèle qu'élabore la communauté n'est pas une solution miracle à la crise climatique et sociale, transposable à l'humanité entière, mais un simple laboratoire d'expérimentation, portant en lui des pistes et des outils dont chacun peut s'inspirer à sa guise. Ce mémoire ne prétend pas non plus être représentatif du mouvement des éco-communautés dans son ensemble. Il n'est qu'une simple étude de cas.

Mais si cette dimension empirique et ces limites en termes de représentativité constituent le talon d'Achille de ce travail, elles en sont aussi la force. En effet, certains auteurs dont l'approche qualitative est

l'apanage soutiennent « qu'un cas étudié en profondeur vaut mieux que plusieurs cas étudiés superficiellement » (Parent, 2015, p. 20). En ethnographie, la représentativité ou la généralisation des résultats sont moins pertinentes que l'approfondissement d'une réalité précise, concrète et située. La pertinence passe moins par la quantité des données récoltées que par la qualité de descriptions racontant avec finesse les gens, leurs histoires et leur complexité (Parent, 2015, p. 20). Cette finesse a une valeur heuristique *per se*. Une analyse détaillée et complexe d'un collectif, *a fortiori* aussi dynamique et réflexif que le Manoir, permet en effet d'en faire un « observatoire » (Parent, 2015, p. 19), une lorgnette par laquelle réfléchir au mouvement des éco-communautés en général, sur leurs modèles et leur intérêt à l'aube de la crise actuelle. Cette approche du particulier au général, incarnée, confère à ce mémoire sa pertinence scientifique et est pour nous sa principale contribution aux sciences sociales. Il nous semble en effet capital que ces dernières ne se cantonnent pas à une démarche théorique. Prenons l'exemple de certains penseurs de la décroissance. Quand il s'agit de proposer des solutions, ils sont capables de développements brillants, mais parfois trop abstraits²⁷. Dans un ouvrage collectif de 2017, « Vers une société post-croissance. Intégrer les défis écologiques, économiques et sociaux » (Cassiers *et al.*, 2017), les auteurs tentent bien de réfléchir à des alternatives. Mais, sur sept textes, quatre sont des essais théoriques, et seuls trois se basent sur des exemples concrets (et encore, ils ne font qu'en brosser la surface). Dès l'introduction, il est pourtant écrit que des acteurs locaux ont déjà entrepris d'inventer des alternatives sans attendre la réflexion des penseurs... L'ouvrage vante ces initiatives tout au long du texte, sans donner une seule fois la place à une étude de cas sur ces laboratoires d'expérimentation, sur les individus qui concrétisent les idées dont dissertent les auteurs. Ces derniers appellent au long des pages la communauté scientifique à aller les observer, mais sans faire la démarche eux-mêmes. À son échelle, c'est à cet appel que tente de répondre ce mémoire.

La pertinence scientifique de notre travail a un deuxième volet, plus général : c'est tout simplement en posant un *regard sociologique* sur la question environnementale qu'il constitue un modeste apport aux sciences. Il est certes logique que les sciences naturelles aient été les premières à repérer le problème, et qu'elles aient fourni une littérature abondante sur le sujet. Mais l'étude de la problématique, de ses causes et de ses solutions, passe aussi, inévitablement, par une dimension sociale, puisque c'est en tant que

²⁷ Prenons l'exemple de Serge Latouche, qui résume son idéal de société post-croissance en écrivant « Une société de sobriété choisie [...] supposera de travailler moins pour vivre mieux, de consommer moins mais mieux, de produire moins de déchets, de recycler plus. Bref, d'inventer sa félicité dans la convivialité plutôt que dans l'accumulation frénétique. » (Latouche, 2010, p. 59)

société que nous en sommes les coupables et les victimes. Et les sciences naturelles ne sont pas formées à cela²⁸. Il est dès lors primordial que les sciences humaines viennent leur prêter le fer pour prendre en compte cette dimension, notamment dans les propositions d'alternatives : les relations humaines, les tensions, les dynamiques de pouvoir ; la place donnée à l'individu et au collectif ; les conceptions de la nature, de la famille, de la gouvernance, du travail, etc. C'est ce que nous tenterons de faire ici.

Traitions enfin de la pertinence sociale de ce texte, de ce en quoi il essaie de contribuer à la société dans son ensemble. Comme nous l'avons déjà expliqué, la tempête climatique et sociale que charrie notre époque ne doit pas s'accompagner que de critiques quant à ses causes funestes. Il ne peut qu'être utile d'étudier en profondeur un collectif en action, composé de membres ayant fait un choix de vie radical, qui chaque jour se questionnent, réinventent, créent et mettent en œuvre une alternative concrète, avec ses défauts et ses forces. Quiconque lira ici notre humble restitution de ce modèle pourra y trouver des pistes inspirantes. Ou, au moins, un brin d'espoir. Peut-être cela contribuera-t-il, à son échelle, à faire avancer les choses en ces temps primordiaux.

²⁸ Un exemple édifiant est celui du narratif populaire de l'« anthropocène », ou « âge de l'espèce humaine », comme cause de la crise écologique. Il est évidemment pertinent, en géologie, de reconnaître l'anthropocène comme un nouvel âge à part entière, tant nous avons modifié la géologie planétaire. Mais, en termes sociologiques, il est abusif et simpliste de présenter l'espèce humaine dans son ensemble comme une entité unique, responsable de la crise, alors que les coupables sont des sociétés historiquement, géographiquement, et socialement situées. Ce concept populaire a été utilisé pour la première fois par Paul Crutzen, un chimiste éminent dans les sciences environnementales (Crutzen, 2002, p. 23). Ce concept est maintenant critiqué, notamment par Andreas Malm, qui déplore que les sciences naturelles marchent sur les plates-bandes des sciences humaines, et tentent de chercher des explications sociales aux bouleversements climatiques, en balayant maladroitement les notions sociologiques de culture, de pouvoir, ou de conflits sociaux (Malm et Hornborg, 2014, p. 62).

CHAPITRE 1

DESCRIPTION DU MANOIR

Le Manoir est une communauté intentionnelle existant depuis 2015. Elle se situe en milieu rural, en Gaspésie, une péninsule à l'est du Québec. Plus précisément, elle se trouve au sud de la région, dans une zone appelée la Baie-des-Chaleurs, à côté de la ville de Paspébiac. Elle compte 8 membres d'une trentaine d'années, partageant des valeurs communes : Louise, Rirette, Élisée, Victor, Voltairine, Olympe, Nestor, et Maurice. Pour protéger leur anonymat, nous utilisons ici des noms d'emprunt²⁹. Dans son site internet (Manoir, 2024a), le collectif se définit comme une « communauté intentionnelle à revenu partagé ». Ce site présente leur démarche, leur actualité, ainsi que des informations sur d'autres initiatives similaires. On y trouve surtout leur document fondateur, appelé la Vision, incarnant leurs valeurs et objectifs. Voici quelques extraits choisis sur ce site, donnant une idée de la façon dont ils s'y définissent :

Le Manoir est [une] communauté intentionnelle québécoise à revenu partagé, située [en] Gaspésie. Elle vise l'autosuffisance alimentaire, énergétique [et] l'indépendance au pétrole, dans un horizon d'environ 20 ans. Elle se veut égalitaire, anticapitaliste, anti-autoritaire, féministe, activiste, membre à part entière de la communauté élargie. [...] Nous sommes dynamiques, fonceurs, initiatrices, rassembleurs, rêveuses, organisés, pleines de ressources et bien entourés. Nous construisons le monde dans lequel nous voulons vivre.

Concrètement, cette communauté consiste en une résidence pouvant accueillir au moins une douzaine de personnes, en milieu rural. [...] On y vit simplement, et on y jouit d'une grande qualité de vie : repas sains, frais, locaux... cuisinés! Proximité de la nature, mode de vie actif, vie sociale active... Et tout ça avec un revenu annuel moyen de 15 000\$ par personne.

Ce lieu de vie permet le partage et la mise en pratique d'un mode de vie sain, [éco-responsable,] et enrichissant, visant le bien-être et l'épanouissement de chacun-e de ses membres et de la vie en général. Inspiré des principes de la permaculture, de la simplicité volontaire, de la communication non-violente et des théories et pratiques anarchistes, c'est un [environnement social différent, où s'expérimentent de nouvelles manières de vivre ensemble.]. [...] [Notre but] est d'avoir un impact sur les gens et les communautés, en faisant la promotion de pratiques collectives et de modes de vie et de pensées qui favorisent la justice sociale et la protection de la nature, tout en permettant à ses membres de s'épanouir et de développer leurs pleines potentialités.

²⁹ Ces prénoms sont empruntés à des grandes figures des mouvements anarchistes, idée tirée du mémoire de Proulx-Masson (2018). Notons que les prénoms des membres déjà présents lors de son étude, début 2018, sont ici les mêmes : Louise, Rirette, Élisée, Victor, et Voltairine.

1.1 L'historique du Manoir

Le collectif fut fondé en septembre 2015, à l'initiative de Louise et Rirette. Elles se sont rencontrées dans le comité environnement de leur cégep, où elles sont devenues amies. Elles ont assez rapidement partagé un intérêt pour les modes de vie alternatifs, et firent en 2008 une tournée d'éco-communautés aux États-Unis, dont celle de *Twin Oaks*. L'idée de bâtir la leur germa en 2013, comme le raconte Rirette :

C'était un jour où il était supposé y avoir une tempête de neige, mais finalement il faisait beau. On était sur le perron avec Louise, on discutait... Puis on s'est fait comme « Tu veux-tu la faire, la communauté ? – Oui... Pis toi ? – Oui, ça me tente ! ». Alors le jour même on a mis sur papier l'ébauche de notre vision des choses... Et on a appelé ça le Manoir parce que normalement un manoir c'est pour les bourgeois, mais là faire une communauté dans un manoir, on se trouvait *ben* drôles.

Elles commencèrent alors la maturation du projet, rejointes par Victor, le compagnon de Louise. Ils s'implantèrent temporairement dans la maison de Rirette, en Gaspésie, à Bonaventure (*Annexe A, photo 40*). Cette petite maison mauve, recouverte d'un énorme tournesol peint, fut le théâtre à la fois de la naissance du projet et de nombreux événements festifs, comme l'explique Rirette : « Ça a été un point tournant dans ma vie, et aussi dans l'atmosphère de la Baie-des-Chaleurs. J'adorais organiser des fêtes, des événements... Dès qu'il y avait du monde qui savait pas où coucher, ils venaient chez nous, donc c'était comme un point tournant de la Baie, j'aimais bin ça ce *beat-là*. » (Proulx-Masson, s. d.). Ces premiers pas étaient placés sous le signe de l'effervescence et des grands rêves, comme le montre l'ambitieux plan de ce que serait le bâtiment idéal du Manoir si le collectif pouvait le construire de zéro (*Annexe A, photo 61*) : serre au cœur de la bâtisse, atelier créatif, espaces pleins de lumière et d'arrondis, etc.

La maturation du projet passa ensuite par de nombreuses réunions pour décider des règles et grands principes, l'intégration des premiers membres (dont fit partie Élisée), etc. Vint alors l'étape cruciale et complexe du choix et de l'achat d'une terre : après de longues recherches, les communards achetèrent le terrain et la maison actuelle à Paspébiac en 2016, où ils aménagèrent rapidement les lieux pour leurs projets (installation d'une serre et d'un poulailler, délimitation des champs, etc.). La plupart des investissements initiaux furent financés par un emprunt hypothécaire, que le Manoir rembourse encore, et par des prêts personnels de certains membres, chose fréquente dans les éco-communautés (Christian, 2015, p. 221). Entre 2016 et nos visites, le collectif connut de nouvelles recrues et départs, et mena à bien divers projets (agrandissement de la maison, création d'une coopérative maraîchère, rénovation de la grange, construction d'un cabanon dans la forêt pour se retirer, etc.).

1.2 Le fonctionnement du Manoir

Les membres partagent leur vie quotidienne sous un même toit, où ils mangent ensemble, font des sorties communes, des fêtes, des soirées jeu de société ou lecture... Ils apportent un certain soin à la prévention et à la gestion des conflits, en employant des techniques de communication comme la communication non-violente, que nous détaillerons au point 3.2.2. Ils mettent aussi en commun leur énergie et leur temps, en travaillant ensemble à une série de tâches : culture maraîchère, construction, corvées ménagères, herboristerie, bûcheronnage, travail administratif, apiculture... Chaque membre donne à la communauté 42 heures de travail hebdomadaires, et toute heure de labeur, passée à quelque tâche que ce soit, a la même valeur. Cela n'empêche toutefois pas d'effectuer une activité salariée à l'extérieur : il faut alors simplement verser les revenus de cet emploi dans le fonds commun. C'est par exemple le cas de Rirette, qui travaille 20 heures par semaine dans un centre social. Elle donne dès lors au Manoir l'intégralité de son salaire, et œuvre en plus 22 heures dans la ferme du collectif. Les membres partagent donc tous les fruits de leur travail : les revenus financiers comme les résultats concrets (production de légumes, par exemple) appartiennent au groupe et à tous ses membres. En échange, le collectif emploie ce fonds communautaire pour couvrir l'intégralité des besoins des membres, et financer les projets : alimentation, électricité, entretien des voitures communes, achat de matériel pour les projets, remboursement de l'emprunt hypothécaire, soins de santé... Les communards partagent donc leur vie, leur temps, le fruit de leur travail, leurs dépenses, leurs biens matériels (propriété immobilière, meubles, matériel et autres objets...), etc. Ils gardent toutefois des chambres et des possessions individuelles.

Pour gérer ces choses communes, ils prennent de concert toutes les décisions qui concernent le collectif, à travers des méthodes de gouvernance basées sur la participation, la non-hiérarchie, et le consensus. L'ensemble du groupe se réunit dès lors chaque semaine pour discuter de divers sujets à gérer, mais aussi pour faire le point sur l'état d'esprit des membres, apaiser d'éventuelles tensions, etc. Au fil de ces réunions, une abondance de documents, règles et outils se dégagent, une forme de réglementation communautaire. La règle des 42 heures de travail hebdomadaires, ou celle qui invite les membres à ne pas laisser traîner des affaires individuelles dans les espaces communs, en sont des exemples.

Pour ce qui est du recrutement, quand une personne souhaite rejoindre le Manoir, elle doit d'abord y effectuer des périodes d'essai : une de deux semaines puis une de trois mois. Durant ces probations, un membre la parraine, et tout le monde veille à l'intégrer et à lui enseigner le fonctionnement du groupe. Le membre probatoire a les mêmes droits et devoirs que les autres (42 heures de travail hebdomadaires,

décisions dans les réunions, accès aux ressources communautaires, etc.). Cela lui permet d'être sûre qu'il s'imaginerait s'investir dans ce projet et vivre avec ses membres, et cela permet à la communauté de voir si cette personne ferait un bon communard en termes d'implication et d'alchimie. Avant de s'engager mutuellement dans un projet à ce point collectif, il est en effet capital de veiller d'une part à ce qu'il y ait une bonne entente, et d'autre part à ce que tous aient une envie de ramer dans la même direction, avec une vision et des valeurs communes. Ce sont les deux seuls critères de sélection, il n'y a pas d'autres règles formelles déterminant si quelqu'un peut rejoindre le groupe ou non. Pour ce qui est des départs, chacun est libre de quitter la communauté quand il le souhaite. Il doit simplement prévenir les autres à l'avance. Le groupe peut quant à lui décider de se séparer d'un membre qui poserait des problèmes. Cependant, c'est une question sensible : sauf fautes gravissimes, il est difficile d'arriver à un consensus sur l'expulsion de quelqu'un. De tels cas ne se sont heureusement encore jamais présentés au Manoir.

1.3 La structure du Manoir et ses entités communautaires

Due à sa taille modeste, la communauté a une structure très simple, contrairement à certains collectifs plus grands composés de multiples comités et sous-comités. On compte toutefois plusieurs entités au Manoir. Tout d'abord, et tout simplement, la communauté en soi est l'entité englobante, et la plus importante. C'est à elle que sont reliés tous les projets, le logement, la prise de décisions, les règles... Elle est pour l'instant une simple association de fait, et cherche à se constituer en une coopérative d'habitation, un organisme à but non lucratif (OBNL) qui serait propriétaire du terrain et de la maison. C'est le modèle qu'applique le Hameau 18, un collectif ami du Manoir, dans le nord de la Gaspésie : l'organisme est propriétaire des terres, et le droit à vivre sur ce terrain découle du fait d'être membre actif de l'association. Le fait que la propriété immobilière appartienne à une coopérative d'habitation et non pas à certains individus, comme c'est le cas pour l'instant au Manoir, permet de renforcer l'égalité entre les membres, qui ont ainsi des parts et des droits égaux sur la terre. Cela permet aussi de pérenniser le projet, et de réduire les tracasseries liés aux départs d'individus qui seraient propriétaires : les gens peuvent aller et venir, mais la communauté reste là, stable, prête à accueillir les nouvelles recrues. Les membres du Manoir en sont conscients, et s'ils fonctionnent pour l'instant sur un modèle de propriété privée, c'est à cause de l'absence de solutions alternatives et des difficultés administratives qu'ils rencontrent pour se constituer en OBNL. Ils cherchent donc activement à régler cette question.

Cette entité englobante qu'est le Manoir compte des sous-entités. Si c'est le groupe dans son ensemble qui prend la plupart des décisions, plusieurs tâches sont toutefois réparties et déléguées à des membres

ou des petits comités, selon les envies et les capacités de chacun. Par exemple, Louise, dont un des rôles est de travailler à la construction de l'agrandissement de la maison, demande l'aval du groupe pour les grandes lignes, mais garde une marge d'initiative pour les détails exécutifs. Les différents projets que mène le Manoir seront détaillés tout au long de ce travail, mais citons déjà ceux de construction et de rénovation, d'agriculture, d'apiculture, d'herboristerie, de bûcheronnage (le collectif se chauffe en effet au bois), etc. Certains sont portés par des individus seuls, d'autres par des petits groupes. Parmi ces projets, deux ont même le statut formel d'entreprise à part entière : celui d'herboristerie de Voltairine, *À la Vie!*, et celui de la coopérative maraîchère des *Potagers Partagés* (souvent appelée « les *PoPa* »), qui emploie Élisée, Rirette, Olympe, et Nestor. Ces deux entreprises communautaires sont implantées sur les terrains de la communauté : elles y font pousser leurs produits, y possèdent leurs infrastructures...

Les *PoPa* font pousser toutes sortes de légumes (pommes de terre, carottes, épinards, choux-raves, tomates...), qu'ils livrent à domicile, distribuent dans des marchés, ou vendent depuis chez eux en ouvrant leur kiosque à légumes les dimanches d'été. La coopérative se donne pour but d'amener des produits frais, locaux, biologiques, et de saison, sur le marché local de Paspébiac. Mais ce ne sont pas ses seules missions : comme toute entreprise communautaire, elle a aussi une grande importance pour le collectif. Une coopérative comme les *PoPa* permet d'abord une forme d'autosuffisance alimentaire, en fournissant des légumes aux communards. Elle génère aussi des revenus, et crée de l'emploi local pour ses membres à travers la vente des légumes et semences, emplois dont les salaires seront redistribués au Manoir *via* le partage de revenus... Le projet *À la Vie!*, quant à lui, est le projet de Voltairine : c'est une entreprise unipersonnelle. Elle crée et vend plusieurs produits d'herboristerie : sirops pour la toux, antimoustique, solution contre les maux de ventre... Comme les *PoPa*, elle apporte à la communauté à la fois des revenus financiers et des produits concrets, en l'occurrence médicaux.

1.4 Les membres du Manoir

Parlons maintenant des quatre femmes et des quatre hommes que compte la communauté. Chacune et chacun apporte sa personnalité, sa singularité : on y trouve des personnes introverties, sociables, espiègles, organisées, instinctives, paisibles, énergiques, mélancoliques, enjouées, diplomates, franches, manuelles, cérébrales, rêveuses, pragmatiques... Elles sont originaires de divers lieux au Québec (Montréal, Laval, Sept-Îles, Gaspésie, Abitibi, Rimouski...), de diverses extractions sociales (parents agriculteurs, directeurs d'usine, bénéficiaires d'aides sociales...), et ont suivi diverses formations (sciences sociales, menuiserie-charpenterie, boulangerie, génie mécanique, agriculture, graphisme, herboristerie, musique, informatique,

communication, etc.). Elles ont également eu des parcours et occupations différentes avant d'arriver au Manoir : auto-entrepreneur en construction, baroudeur vagabond, travailleuse sociale, guide de tourisme aventure, arbitre de soccer, travailleur dans la restauration, membre des forces armées canadiennes, professeure de violon, employée dans la politique municipale, informaticien indépendant, aide aux femmes judiciairisées, menuisier, charpentier, travailleuse agricole...

Si ces communards ont chacun leur singularité, ils partagent aussi des points communs. Tous ont soif de découvertes et sont rêveurs, comme en témoigne leur engagement dans un tel projet. Ils sont aussi tous assez travailleurs et appliqués à mettre ce projet en œuvre. Chacun a aussi eu, avant d'arriver au Manoir, un parcours de vie sinueux, jalonné d'expériences diverses, différent de ces personnes qui choisissent une voie pour ne plus la quitter. Mais il n'y a pas que leurs parcours de vie qui soient alternatifs : sauf quelques exceptions, la plupart ont déjà baigné dans des milieux alternatifs et écologistes auparavant, ou « granolas », comme le dit Élisée. Ils ont même, le plus souvent, déjà eu des expériences communautaires (collectifs d'habitation en milieu urbain, visites d'éco-communautés en Amérique du Nord et au Brésil...) ou militantes et politiques (grèves étudiantes, comité environnement au cégep, candidature aux élections municipales, travail pour *Greenpeace*, etc.).

Certains partagent aussi des traits associés aux mouvements alternatifs écologistes : intérêt pour les spiritualités orientales et *New Age*, polyamour, *do-it-yourself*, yoga, méditation, végétarisme... Notons toutefois que les membres restent loin des clichés parfois attachés à ces mouvements : l'alcool et les drogues sont par exemple quasiment absents de leur vie, y compris dans les contextes festifs, et, si quelqu'un croisait un communard au supermarché, il ne pourrait pas deviner *a priori* qu'il vit dans une communauté alternative. Pour ce qui est de leur orientation politique, les membres ont des valeurs de gauche, et sont tous assez critiques de la société dans laquelle nous vivons. Sauf une ou deux exceptions, ils sont majoritairement issus d'une classe moyenne, et ont, pour ce qui est de leur niveau d'éducation, été au minimum jusqu'au cégep. Ils ont la trentaine, et n'ont pour la plupart pas d'enfant (sauf Maurice et Voltairine). Pour résumer le profil type du membre du Manoir, comme l'écrit Proulx-Masson (2018, p. 70), c'est « celui d'un néo-rural, [dans la] trentaine, sans enfant, issu de la classe moyenne, ayant [au minimum] fréquenté le cégep et éventuellement l'université, alliant potentiellement compétences manuelles et intellectuelles, et ayant déjà frayed avec [les communautés] avant son entrée au Manoir ».

Si nous voulons faire le portrait des acteurs qui donnent vie au Manoir, nous sommes obligés d’aussi parler des autres, de tous ceux qui ne sont pas membres, mais qui ne gravitent pas moins autour du groupe et de ses activités. On peut ainsi souvent croiser au Manoir divers amis des communards venant rendre visite ou donner un coup de main. Virginie, employée de la ferme et compagne d’Élisée, habite même dans le bâtiment, sans faire partie de la communauté pour autant. Si l’on passe une semaine au Manoir, il est dès lors peu probable que l’on n’y croise que huit personnes. Il y a fréquemment du passage, des gens qui viennent le temps d’un café, d’un souper, ou d’une nuit. Ce bal constant, ce fourmillement de visiteurs, est surtout renforcé par la présence, en été, de *wooofers*. Le *WWOOFING (World Wide Opportunities on Organic Farm)* est un réseau international mettant des bénévoles, les *wooofers*, en relation avec des fermes biologiques. En échange de travail volontaire, les *wooofers* sont logés et nourris, tout en ayant l’opportunité d’apprendre sur l’agriculture biologique, le mode de vie durable et la culture locale. S’ils ne participent pas aux réunions, et ne doivent travailler que 32 heures par semaine, les *wooofers* n’en sont pas moins intégrés à la vie du groupe : ils participent à la cuisine, aux repas, aux moments de jeu... En été, le Manoir ressemble donc en quelque sorte à une grande auberge espagnole. N’oublions pas, enfin, les inévitables Mesrines, la chienne d’Olympe, et Benoîte Groult, la chatte de Rirette. Elles sont des compagnes très appréciées des *wooofers*, mais elles sont surtout la terreur des animaux gourmands qui oseraient s’approcher des récoltes et des réserves d’un peu trop près.

1.5 Ouverture à l’extérieur, implantation dans la localité, mise en réseau, et solidarités

L’accueil de *wooofers* dénote la volonté du groupe d’être en contact avec le monde extérieur, d’apprendre de lui tout en faisant connaître son modèle. À cet égard, la communauté est loin d’être autarcique. Elle vise certes une forme d’autonomie, mais elle ne veut pas pour autant être totalement fermée et se suffire à elle-même. Certains confondent parfois autonomie et autarcie, et pensent que les éco-communautés visent souvent une indépendance totale. Mais la plupart du temps, elles cherchent plutôt à se mettre en réseau avec des entités et individus de la localité et d’ailleurs, à s’implanter dans un solide réseau de solidarités. C’est le cas des membres du Manoir, qui se veulent résolument ouverts sur le monde, et non fermés sur eux-mêmes. Le collectif en fait un des piliers de son document fondateur, la Vision. La section qui y est consacrée (*voir Annexe B, section 5*) permet de se faire une bonne idée de cette volonté d’ouverture. On peut par exemple y trouver les affirmations suivantes :

Nous considérons que l’ouverture est une qualité essentielle pour développer une communauté viable à long terme. [...] S’ouvrir aux autres, aux idées, aux différences, partager

et s'enrichir de nouvelles perspectives, mais également s'investir, s'impliquer, nous apparaît être dans l'ordre des choses.

[Nous voulons] établir des liens avec la communauté élargie [...], faisons du bénévolat [...], créons des partenariats [...], voulons rendre service à la société et donc à notre communauté immédiate [...], offrons des biens et des services. Nous apportons quelque chose à la société. Notre communauté est ouverte sur le monde extérieur car elle s'y investit.

Nous partageons nos outils, notre savoir, nos compétences, nous permettons aux voisin-e-s d'utiliser les ressources à notre disposition. Notre communauté est ouverte sur le monde car elle permet à chaque personne de s'y investir et d'en bénéficier.

Cette ouverture se constate aussi dans les faits : nous avons ainsi pu voir sur le terrain à quel point le collectif entretient des relations diverses avec d'autres entités et individus, avec ce qu'il nomme la « communauté élargie ». Puisque l'objectif de ce chapitre est de poser quelques bases descriptives sur le Manoir, qui permettront de rendre plus tangible la suite de nos développements, profitons-en aussi pour décrire ici cette « communauté élargie », les principaux types d'acteurs avec lesquels le Manoir est en lien. Nous en profiterons ensuite pour poser quelques réflexions plus générales sur les conséquences de ces réseaux, et sur ce en quoi ils sont importants pour le collectif.

1.5.1 Les différents types d'acteurs

Tout d'abord, traitons des liens entre le collectif et la localité dans laquelle il est implanté : la ville de Paspébiac et ses 3000 âmes. Commençons par parler des difficultés : les relations avec les voisins et habitants de la ville, les Paspéyas, ne sont pas toujours simples. D'abord, parce que la dernière communauté y ayant élu domicile était la tristement célèbre secte de Moïse Thériault³⁰. Même si Maurice nous confie que « les gens comprennent qu'on n'est pas une secte, qu'on est juste une *gang* qui habite ensemble, qu'on n'est pas méchants. Ils nous voient à l'épicerie, ils viennent acheter des légumes, on jase avec eux... ». Il poursuit toutefois en expliquant ce qui est à ses yeux la principale raison de ces manques d'affinités : « Paspébiac c'est dur à intégrer, surtout quand on est marginal, et pour eux du monde qui habite en gang, c'est marginal. Généralement ils ont une mentalité différente à Paspébiac, beaucoup axée sur leur travail, leur paie, leur voiture, leur maison... C'est pas des valeurs qu'on partage ». Voltairine souligne elle aussi ces différences socio-culturelles, ces *habitus* divergents (Bourdieu, 1979) : « Je suis ici vraiment pour la communauté parce que sinon je ne serais pas à Paspébiac. Ce n'est pas un village alternatif du tout du tout, très conservateur, avec beaucoup de quatre-roues, *ski-doo*s, etc. » (Proulx-

³⁰ Une secte active à Paspébiac entre 1978 et 1984, où de nombreuses exactions furent commises (viols, coups et blessures, traitements inhumains et dégradants, etc.). Pour plus d'informations, voir Gagné (2018).

Masson, s.d.). Elle nous confie aussi : « On a un monsieur qui vient ici de temps en temps, il a d'autres valeurs. Ya des communards qui acceptent d'être amis avec lui, mais moi j'ai du mal, parce que c'est des propos sexistes flagrants, c'est violent [...] Jusqu'où on accepte de piler sur nos valeurs au nom de l'inclusion ? ». Elle poursuit en expliquant que les communards tentent pourtant de resserrer ces liens : « On fait des fêtes à la ferme, on le dit haut et fort, on met des affiches papier dans les commerces, une publicité dans le journal local... Les gens sont invités t'sais, mais ils viennent pas. On peut pas les enlever de leur divan puis les emmener jusqu'à nous. C'est une barrière qu'on comprend pas toujours ».

Toutefois, il demeure que le collectif reste très implanté à Paspébiac. Les communards y entretiennent des relations avec des commerçants locaux chez qui ils font des achats, sont en relation avec la municipalité et les autorités locales pour se constituer en coopérative d'habitation, sont investis dans le comité d'urbanisme... Surtout, ils s'implantent grâce à *À la Vie!* et aux *PoPa* : ils vendent des produits à de nombreux clients Paspéyas, au marché ou au kiosque, et sont donc des visages familiers dans le coin. Les relations ne sont d'ailleurs pas que commerciales ou administratives : avec le temps, ils se sont aussi fait plusieurs amis à Paspébiac. Une *woofeuse* expérimentée, ayant visité de nombreuses communautés, nous a ainsi confié « j'ai vu peu de [collectifs] autant implantés dans leur écosystème local ». Maurice résume toute la complexité de ces relations : « C'est un peu difficile d'être full en relation, mais avec les années, les gens acceptent de plus en plus qui on est, et nous autres pareil ».

Il existe une deuxième catégorie d'acteurs locaux, avec lesquels les relations sont plus simples. Les communards sont ainsi en lien avec toute une série de personnes partageant leurs valeurs alternatives dans la Baie-des-Chaleurs et en Gaspésie : des individus ; des OBNL et associations comme *Environnement Vert Plus Gaspésie*, *Démos*, ou le *Loco Local* (un espace communautaire et culturel autogéré) ; l'antenne politique locale du parti de gauche *Québec Solidaire* ; des coopératives ; des syndicats agricoles comme l'*Union des Producteurs Agricoles* ; des regroupements de producteurs comme *Baie-des-saveurs* ; d'autres exploitations comme la ferme familiale biologique située dans le village voisin de Saint-Godefroi ; d'autres communautés comme le *Hameau18*, situé au nord de la Gaspésie... Avec ces organismes, les communards partagent des valeurs et objectifs fondés sur l'écologie et la justice sociale. Ils y militent parfois, ou nouent des partenariats avec eux... Ils y trouvent surtout des amis, une « gang de marginaux et de hippies » comme dit Élisée, avec qui partager des moments de vie.

Les relations sont plus aisées avec ces individus partageant ces valeurs alternatives, qui sont plus proches des communards que les Paspéyas. Certains membres se questionnent sur ces enjeux, conscients d'avoir affaire à un « entre-soi de personnes qui se ressemblent niveau socio-économique, socio-culturel » (Voltairine), issues d'un « milieu assez monolithique, peu divers, blanc, francophone, favorisé pour certains », comme le dit Olympe. Cette dernière poursuit :

Ya plein de facteurs socio-économiques qui expliquent pourquoi des gens de la diversité ont pas les moyens de se retirer du marché du travail pour aller vivre dans une commune au fond de la Gaspésie. Pendant qu'on s'implique dans la vie du Manoir, on est hors du marché du travail. Dans la peau d'une personne immigrante, qui a du mal à rentrer dans le marché du travail, vivre ici et pas travailler pendant trois ans, c'est un risque supplémentaire. Ça crée un trou dans ton CV. L'expérience qu'on a est valable, mais bon... [...] Ça reste qu'en Gaspésie, c'est surtout un bassin blanc francophone. Et nous on peut plus facilement se le permettre.

Les membres aimeraient « s'ouvrir à d'autres milieux, même si c'est challengeant comme réflexion, surtout quand l'autre chasse et roule en pick-up et que ça crée des frictions » (Voltairine). Ils sont toutefois conscients que les similitudes sociologiques entre amis sont parfaitement normales, et tiennent à cultiver ces relations : lors de notre visite sur le terrain, nous pouvions ainsi voir défiler un constant ballet d'amis divers, venant partager un repas ou un verre, offrir leur aide, avoir des discussions engagées... Nous avons aussi pu accompagner les communards à des événements extérieurs, comme la fête de la Gaspésie dans la ville voisine de Bonaventure. Rirette confirme : « les gens viennent nous aider, participent à nos *partys*, nous on peut aller voir du monde... Avec le *Loco Local*, l'espace autogéré, c'est un super lieu de rencontre où on peut faire plein d'activités enrichissantes... Donc on est vraiment bien entourés ». La série documentaire *Ramaillages* (un terme en ancien québécois désignant le fait de réparer et retisser des filets de pêche) donne un bel aperçu de ce milieu alternatif Gaspésien et des liens qui les unissent (Marcoux-Chabot, 2020). Elle filme même à plusieurs moments les membres du Manoir, à l'époque de leur emménagement à Paspébiac. La Gaspésie, *a fortiori* sa partie sud qu'est la Baie-des-Chaleurs, plus à gauche et plus aisée, est donc une région vibrante, conviviale, jouissant d'une vie associative, culturelle, et événementielle dynamique, avec un réseau de transports en commun correct et bon marché, plusieurs emplois à pourvoir... Même si certains communards se plaignent parfois de la distance à parcourir pour voir ses amis, nous sommes bien loin des clichés de vide et d'ennui qui frappent parfois le monde rural.

Mentionnons en passant que ces proches s'ajoutent à une troisième catégorie d'acteurs avec lesquels les membres du Manoir entretiennent des liens : les proches, la famille, les amis, les donateurs, les *wooofers*

et autres visiteurs et invités... Ce sont tous les autres sympathisants n'habitant pas en Gaspésie, mais pas moins prêts à aider la communauté en lui donnant de leur temps, de leur argent, de leur soutien moral...

Après avoir parlé de Paspébiac, de la Baie-des-Chaleurs, et de la Gaspésie, élargissons encore le spectre géographique pour dessiner une dernière catégorie d'acteurs importante. Le Manoir entretient des liens forts avec une série d'autres éco-communautés, au Québec et en Amérique du Nord en général. Comme nous l'écrivions dans l'introduction de ce mémoire, ces collectifs alternatifs constituent un véritable mouvement, « se retrouvent dans les mêmes plateformes, s'unissent en fédérations, éditent des ouvrages et des magazines, partagent des références, codes et pratiques communes, se rencontrent occasionnellement, organisent des conférences et séminaires... ». Ces relations permettent de s'entraider, de dialoguer entre groupes partageant une réalité similaire, d'échanger sur leurs pratiques et expériences, de se donner des conseils quant aux défis semblables qu'ils rencontrent... Rirette explique ainsi : « c'est des bons réseaux, c'est des gens qui vivent la même chose que nous, donc on peut parler de nos difficultés à du monde qui nous comprend ».

Nous nous contenterons ici de présenter brièvement les principaux acteurs de ce mouvement mentionnés dans la suite de notre texte. Le *Global Ecovillage Network* (GEN)³¹, tout d'abord, est un réseau international regroupant environ 10 000 communautés écologiques, urbaines et rurales, engagées dans des modes de vie durables. Il connecte divers acteurs (collectifs, entreprises, associations, institutions gouvernementales, académiques...) pour promouvoir la transition vers des communautés résilientes à travers le monde. La *Federation of Egalitarian Communities* (FEC)³², ensuite, regroupe des communautés nord-américaines dont les membres mutualisent leurs ressources pour subvenir aux besoins de tous de façon équitable, et qui sont basées sur des principes de coopération, d'égalitarisme, de non-

³¹ Pour plus d'informations, voir www.ecovillage.org.

³² Pour plus de détails, voir www.thefec.org.

discrimination, de gouvernance participative, d'écologie, et d'épanouissement de ses membres. Le Manoir fait partie de la FEC, comme les communautés de *Twin Oaks*³³ ou de *East Wind*³⁴, dont nous reparlerons.

1.5.2 Quelques conséquences et avantages de cette mise en réseau

Après avoir décrit les principaux acteurs qui forment la « communauté élargie » autour du Manoir, profitons-en pour poser maintenant quelques réflexions plus générales sur les conséquences et avantages de cette mise en réseau. Tout d'abord, le Manoir tire de son réseau une série de gains économiques, qu'ils soient financiers ou non. Pour ce qui est du pécuniaire, la commune vend des produits en circuit court, *via À la Vie!* et les *PoPa*, à ses amis et ses clients de Paspébiac et de la Baie-des-Chaleurs, ce qui permet de renflouer ses caisses. Ils trouvent aussi dans leurs sympathisants des soutiens financiers, prêts à effectuer des prêts solidaires quand nécessaire. Mais le collectif y trouve surtout des soutiens matériels qui dépassent la notion d'argent. C'est ce qui nous semble le plus intéressant à creuser : on observe dans le Manoir et son réseau une vraie économie alternative, d'entraide, d'échange, de partage, de solidarité, basée sur la notion de don et de contre-don. Elle est incarnée au point 3.b de la Vision avec l'adoption du slogan décroissanciste « moins de biens, plus de liens ». Cette solidarité entre les comunards et les personnes avec qui ils entretiennent des liens de confiance porte d'ailleurs autant sur des biens matériels et des outils (troc, prêts, partage...) que sur de l'entraide, des échanges de services et de temps. Rirette explique ainsi « nos amis nous ont aidés par exemple pour le bois de chauffage, pour la construction... Au niveau de la ferme, on fait du troc en masse avec les amis qui vivent proche. Ils viennent une journée ou une demi-journée, en échange ils ont des légumes, nous on a moins d'ouvrage à faire... ». Les comunards organisent aussi parfois des journées corvées, où plusieurs sympathisants viennent les aider sur une tâche conséquente, et qui se clôturent sur un grand repas festif. Citons enfin l'aide des *woofers*, qui travaillent pour la communauté en échange du toit et du couvert.

La mise en réseau n'entraîne d'ailleurs pas que des avantages économiques concrets. Elle offre également une série de ressources non tangibles mais pas moins précieuses, comme l'échange des contacts, ou des

³³ La communauté de *Twin Oaks*, en Virginie, est la plus vieille et célèbre de la FEC. Cet éco-village né en 1967 est un des plus anciens d'Amérique du Nord, et prospère encore aujourd'hui avec 70 adultes et 15 enfants en son sein. Il est souvent respecté et pris en exemple par d'autres communautés. Le modèle du Manoir est fortement tiré de celui de *Twin Oaks* : Rirette et Louise ont en effet visité ce collectif avant de créer le leur, et y ont trouvé une grande inspiration. Pour plus de détails, voir www.twinoaks.org, ou Lallement (2019).

³⁴ *East Wind* est une autre communauté sœur du Manoir, fondée en 1974 et composée à ce jour d'une cinquantaine de membres. Plusieurs membres du Manoir lui vouent une certaine admiration pour son excellente gestion. Pour plus de détails, voir www.eastwind.org.

savoirs, par exemple entre les communautés de la FEC qui se prodiguent des conseils sur leurs défis communs. Mentionnons aussi, à nouveau, les *woofers*, qui permettent au collectif de ne pas s'ankyloser en lui garantissant un rafraîchissant ballet annuel de nouvelles rencontres, ayant d'autres *backgrounds* et perspectives, et des choses à apprendre ou à enseigner. Un voisin et ami du Manoir nous a ainsi confié :

Dans les échanges de services, ce que je trouve le plus intéressant, c'est quand il y a des échanges de savoirs. En général les gens sont contents de partager leur savoir. Par exemple Élisée, à un moment j'avais besoin de savoir comment conduire un tracteur, on a pris deux heures, il m'a montré, puis il m'a fait faire une petite job dans son jardin qu'il devait faire... Quand on a dû presser des pommes, je suis venu avec ma presse lui montrer comment ça fonctionnait... Pour faire de l'alcool, je lui ai montré mon setup, comment je faisais...

Outre la question des connaissances, une autre ressource immatérielle précieuse est offerte au Manoir par ses réseaux : le vivre-ensemble, l'amitié... Cela semble aller de soi, mais n'en mérite pas moins mention. Olympe explique ainsi : « C'est important, ça rend le truc vivant. C'est bon pour nos besoins sociaux ». Voltairine nous confie elle aussi l'épanouissement que lui apportent ces relations humaines :

On serait pas une communauté sans ce monde et ces rencontres autour. Ils apportent leurs compétences, oui. Mais aussi leur amour, leur amitié, leur écoute, empathie, fun, plaisir... Toute. Oui, il y a les bras, les compétences, l'intelligence. Mais il y a aussi tout l'aspect humain. Ces gens sont une part du Manoir, une extension. Ils nous nourrissent tellement que, en vrai, c'est grâce à eux qu'on est qui on est. Une communauté intentionnelle qui se perche quelque part et crée pas de lien... Pauvre eux autres. Ils vont macérer dans leur propre affaire sans apport extérieur... Nous on macère pas. On s'aère, on se mélange... [...] C'est important de pas rester dans une bulle hermétique, sinon ça va devenir pathogène, on va mourir dans l'œuf avec des tensions et des conflits. C'est important de tisser des liens à l'extérieur. Notre but, c'est nous entourer de gens qui nous inspirent, et, nous, les inspirer à faire autre chose.

Cette dernière phrase de Voltairine nous permet de poursuivre sur une ultime conséquence de la mise en réseau du Manoir : les apports politiques et militants qu'elle entraîne. Le collectif, comme d'autres de ses partenaires, a des critiques quant à la façon dont la société fonctionne, et des envies de l'améliorer. Il inscrit en effet, au début de sa Vision, son intention « d'avoir un impact sur les gens et les communautés, en faisant la promotion de pratiques collectives et de modes de vie et de pensées qui favorisent la justice sociale et la protection de la nature [...] ». Rirette confirme : « quand on a rédigé la Vision avec Louise, on voulait pas s'éloigner en vivant notre propre vie d'autosuffisance, être isolées du monde. On voulait en faire partie, et donc avoir un impact positif dessus ». Le militantisme est ainsi relativement présent au Manoir : le groupe se réclame dans sa Vision comme anticapitaliste, il valorise comme du vrai travail des heures de manifestation, plusieurs de ses membres sont investis dans des associations comme

Environnement Vert Plus Gaspésie, ou le *Loco Local*... Citons aussi la présence de certains, en 2018, au Camp de la Rivière, un campement de blocage contre un projet de forage pétrolier en Gaspésie. À cet égard, unir ses forces avec des partenaires aux valeurs similaires, liés au vaste mouvement en quête d'alternatives évoqué dans notre introduction, permet au groupe de mieux faire avancer sa cause : plus de monde aux manifestations, plus de leviers lors des discussions avec les pouvoirs locaux, plus de gens investis dans des associations... C'est la même solidarité politique qui se manifeste dans des réseaux de communautés comme la FEC ou le GEN, dont le but est de promouvoir leurs valeurs et pratiques. Élisée nous confie ainsi : « [On] a une culture commune, des mêmes valeurs. On peut partager les mêmes solutions aux mêmes problèmes. On peut s'aider, parce que c'est une contreculture en construction, dans une mer de capitalisme. C'est important de se mettre ensemble et toujours avancer plus loin, et pas se décourager ». Sur la même ligne, le collectif inscrit, au point 5.c de sa Vision :

[Nous avons] la volonté d'établir des solidarités avec des groupes ou des individus de tous horizons (expérience et conditions de vie) qui militent et travaillent à leur façon pour diverses causes touchant à la justice sociale ou à l'environnement. Notre but est de les soutenir dans leurs luttes et qu'en retour, ils prennent part à notre projet et le nourrissent des réflexions qui les habitent au quotidien.

Mais là où l'expansion du réseau du Manoir permet le plus d'aider ses objectifs de changement, c'est quand elle renforce son principal levier militant : celui de rayonner, de faire connaître son modèle à un maximum de sympathisants, de visiteurs, ou d'observateurs éloignés, pour montrer qu'un tel mode de vie est possible. Pour inspirer d'autres gens et leur donner l'envie de rejoindre des initiatives similaires. Le collectif inscrit en effet, au point 5.b de sa Vision, « Nous voulons que notre initiative soit connue. Nous voulons que d'autres personnes puissent voir/savoir comment les gens vivent dans une communauté intentionnelle avec partage de revenus ». Nestor confirme : « Le projet du Manoir c'est pas juste de l'autosuffisance, c'est aussi montrer un mode de vie alternatif à l'extérieur, et d'être présent dans une ville, une localité, une région, au *Loco Local*... C'est montrer "hé on est là, on a ce mode de vie là, si vous êtes curieux venez nous voir" ». En somme, la mise en réseau et l'ouverture du Manoir permet de renforcer les liens comme les rangs de ce vaste mouvement en quête d'alternatives évoqué en introduction de ce mémoire. Cela permet aussi de rayonner au-delà des personnes ayant des affinités avec ce mouvement : certains Paspéyas n'iront sans doute jamais vivre dans une éco-communauté, mais pourraient changer d'avis sur ces dernières ou sur leurs valeurs, en étant en contact avec le Manoir. Élisée explique ainsi :

Il y a pas besoin de créer des écovillages. Pour moi les villages sont déjà là, le tissu social, le réseau, sont déjà là. Faut juste rendre ça écologique. Faut pas devenir des colons éco-anarchistes, il faut s'implanter là où on vit. C'est important de faire l'effort de comprendre les gens de Paspébiac et de rester en lien avec eux. Même si on marche à contrecourant, faut pas se faire rejeter par le courant principal. Le but c'est de dévier le courant, donc faut pas trop s'en éloigner. En développant des liens avec les Paspéyas, ça permet de pas être rejetés, d'avoir une certaine influence... Et aussi en général ça permet un bon voisinage, de pas avoir de chicanes avec le monde, de pas se sentir jugés quand on marche dans la rue, mais sentir qu'on fait partie du tout.

À cet égard, les *PoPa* sont un élément important dans cette mission de rayonnement. Ils ne servent pas qu'à générer de l'argent. Ils font du circuit court leur mission, et permettent ainsi de tisser des liens avec les locaux, à travers les ventes au kiosque ou sur le marché, qui font des communards des visages familiers dans la région. Ils contribuent aussi à promouvoir des valeurs comme l'écologie et la démocratie participative, en vendant des aliments biologiques issus d'une coopérative à la gouvernance partagée, ou en accueillant des visites pédagogiques scolaires. À *la Vie!* aide aussi à tisser ces liens dans la localité, Voltairine ayant déjà animé des ateliers d'initiation à l'herboristerie dans des centres de femmes en Gaspésie. Pour conclure ces réflexions sur l'implication militante du Manoir, nous pouvons donc affirmer qu'il est loin d'être une éco-communauté vivant dans son coin une vie utopiste, idéaliste : c'est une véritable commune engagée et activiste. Elle l'inscrit d'ailleurs elle-même, au point 2.d de sa Vision :

Le choix de vivre en communauté intentionnelle n'a pas pour but de créer un petit univers coupé du reste du monde, un petit paradis isolé d'une humanité en décadence. C'est un outil politique, c'est une force collective, un réservoir de réflexion et une équipe de militant-e-s prêt-e-s à se mobiliser pour préserver la nature et la justice sociale.

Ces développements nous permettent, *a posteriori*, de réaffirmer à quel point l'autarcie et l'autonomie absolue sont souvent une illusion, comme le dit Nestor. Plus que l'autosuffisance, elles visent en général ce que les communards appellent l'*intersuffisance*. Les collectifs sont bien plus résilients grâce à ces réseaux de solidarités : ils permettent de s'entraider au quotidien, de voler au secours de ses partenaires en cas de coup dur, d'échanger de l'expérience et des connaissances, de s'apporter du support moral, de faire avancer des causes communes... Comme le dit Nestor, « on peut pas tout faire tous seuls. On a besoin des autres, de mettre en commun nos connaissances, notre travail, notre énergie... ». Olympe confirme : « c'est la force principale de la Baie-des-Chaleurs d'avoir plusieurs niches de personnes avec les mêmes valeurs. Des gens qui choisissent un mode de vie différent. On crée des nouvelles solidarités ». Ces « nouvelles solidarités » prennent des formes diverses : solidarités économiques (apports d'argent, d'objets, de services...), solidarités sapientiellles (apports de savoirs ou de contacts), solidarités affectives,

solidarités militantes et politiques... Toutes sont essentielles pour une éco-communauté, comme nous le montre leur prégnance au Manoir. Nous ne creuserons malheureusement pas plus le sujet, et nous contenterons de rappeler ces réflexions quand ce sera pertinent. En effet, comme dans toute recherche, nous ne pouvons traiter de tout ce que nous voudrions, et nous avons dû faire des choix. Nous avons dès lors décidé de nous concentrer sur le fonctionnement interne de la commune. La question de l'ouverture et de la mise en réseau des éco-communautés est pourtant passionnante, et aurait mérité, comme les trois grandes thématiques explorées, un chapitre d'une vingtaine de pages à part entière. Revenons maintenant à des considérations plus concrètes, en posant une description factuelle des lieux dans lesquels évoluent les communards.

1.6 Une visite guidée des lieux

La Gaspésie est une péninsule située à l'est du Québec, entre le golfe du fleuve Saint-Laurent et l'Atlantique. Au centre, de vastes espaces naturels, montagnes et forêts, sont presque inhabités. La vie humaine se développe surtout le long de ses côtes, où s'enchaînent des maisons recouvertes de planches de bois colorées, typiques des régions côtières du Québec. C'est sur la côte sud, dans la Baie-des-Chaleurs, que se trouve la petite ville de Paspébiac, avec ses 3000 âmes, ses petits commerces et ses magasins de chaînes nationales comme partout dans le Québec rural, son site historique du Banc-de-Pêche qui rappelle son glorieux passé maritime, ses plages sauvages... Si l'on s'enfonce un peu plus dans les terres et les forêts, les maisons s'espacent. C'est là que se trouve le terrain du Manoir.

Le Manoir se situe sur une propriété verdoyante de 65 acres, dont un tiers est consacré aux champs, à la serre et au verger, et dont deux tiers sont recouverts de forêt, destinée au bois de chauffage et comprenant une petite érablière. Sur le terrain, se trouve une maison, initialement de cinq chambres, que le collectif a récemment agrandie en construisant une annexe. Le bâtiment compte donc maintenant un hall d'entrée, deux salons, une cuisine, deux petits espaces de bureau, une cave, une terrasse et un porche, une salle de bains, une buanderie, deux toilettes (dont une à compost), et neuf chambres. Sur la propriété, se trouve aussi un kiosque pour la vente de légumes, une serre, une grange, un cabanon pour ranger du matériel, et un petit chalet dans la forêt. Non loin de là, le collectif loue une parcelle de terrain pour créer des semences locales et adaptées au climat gaspésien, qu'ils vendent *via* les *PoPa*. Ils ont aussi récemment saisi une opportunité immobilière, et acheté un petit terrain de 25 acres non loin, recouvert de forêt, pour d'éventuels projets pas encore définis.

Faisons maintenant une visite immersive des lieux : nous invitons pour cela les lecteurs et lectrices à se munir de l'Annexe A, où se trouvent une série de photos. La photo 0 révèle le plan de la propriété, dessiné par les membres. Les lettres en rouge qui y sont inscrites représentent des lieux-clés ; les zones en vert qui entourent la carte représentent les espaces boisés ; les rectangles orange désignent les champs. Notons que ce plan est incomplet : le terrain s'étend en réalité encore loin à gauche de la carte, dans des zones occupées uniquement par de la forêt. Après cette section faisant la visite guidée des lieux, nous décrirons, dans la suivante, la journée type d'un membre du Manoir. Mises ensemble, ces descriptions de lieux et de la temporalité donneront au lectorat une idée de ce que Hoggart nomme, en méthodologie qualitative, les « impondérables de la vie authentique ». Ce sont les petits « détails, routines et événements qui font la vie de tous les jours, dont l'importance peut sembler négligeable *a priori* mais qui, à y regarder de plus près, peuvent se révéler cruciaux et très révélateurs » (Campenhoudt et Marquis, 2014, p. 15).

1.6.1 Les espaces extérieurs

On rentre sur le terrain par une allée bordée d'arbres, à l'entrée de laquelle se dresse un charmant petit kiosque (*photo 0, pt A ; photo 1*). Son premier étage sert à vendre des légumes au bal de clients des *PoPa* qui défilent le dimanche (*photo 32*). Au deuxième étage, une petite chambre sous les toits permet d'héberger des invités. Derrière ce kiosque, une mystérieuse sculpture en bois flotté, offerte par un ami de la communauté, accueille les visiteurs (*photo 3*). À gauche et à droite de cette allée s'étendent des parcelles de terrain en friche, non cultivables (*photo 2*). Plus loin encore, vers la gauche, s'étale un autre pré inutilisé, au fond duquel se trouve une petite roulotte pouvant elle aussi loger des invités ou *woofers* lors de la haute saison (*photo 0, pt B ; photo 4*). Si l'on monte l'allée sur une trentaine de mètres, on arrive au bâtiment principal du Manoir (*photo 0, pt C ; photos 5, 6*). C'est un édifice à l'architecture plutôt classique pour la région, assez chaleureux, recouvert de planches de bois et d'un toit en ardoise. Il se compose de la partie originelle, peinte en rouge orangé, et de la nouvelle annexe, en bois clair (*photo 9*). Il dispose d'une terrasse et d'un porche (*photos 7, 8*), orientés vers l'entrée du terrain. Juste à côté, le jardin d'herboristerie (*photo 0, pt G ; photos 21, 22*), quelques arbres paisibles, et un hamac (*photo 31*), contribuent en été à faire de cet espace extérieur un havre de paix, où l'on peut manger, lire, se prélasser...

De l'autre côté trône une grange ancienne et imposante (*photo 0, pt D ; photos 10, 11, 12*), et un petit cabanon blanc (*photo 0, pt F ; photo 12*) servant à entreposer du matériel divers : bricolage, ballons de football, raquettes de neige... Entre la grange et la maison, une petite cour (*photos 9, 10*) permet de garer les voitures, ou de s'attabler quelques minutes pour souffler un peu lors des journées de travail en plein

air. La grange est un épiscentre du travail communautaire : les membres y bricolent (soudure, menuiserie, réparation de vélos...), y entreposent des outils (*photo 13*), y stockent les récoltes dans un frigo géant construit par eux (*photo 16*), y nettoient les légumes avant leur vente (*photo 14*), y mettent les poules durant l'hiver (*photo 15*)... Mais ce n'est pas qu'un espace de labeur, c'est aussi un lieu de vie : deux fois par an, le Manoir organise une grande fête : la fête des récoltes, en automne, et la fête de l'amitié paysanne, au printemps. Les amis de la communauté viennent passer une journée à aider les membres avec des tâches diverses, comme enlever des roches dans les champs pour préserver les outils de l'usure (*photo 26*). Ensuite, la fête à proprement parler peut commencer : ils y mangent à une grande tablée, y jouent et dansent de la musique traditionnelle québécoise... Et ils y terminent généralement leur soirée au coin du feu, à refaire le monde (*photo 0, pt I ; photo 39*). Le tout, dans une ambiance assez familiale (beaucoup des proches des membres du Manoir ont en effet des enfants).

À côté de la grange se trouve une grande serre (*photo 0, pt E ; photos 11, 17, 19, 20*), construite par les membres au moment de leur installation (*photo 18*). Elle permet de préparer les semis, de cultiver ce qui demande plus de chaleur, comme les tomates, et de faire pousser les légumes sur une période plus longue. Le travail agricole ne s'effectue d'ailleurs pas que dans la serre : de vastes champs de labour entourent les bâtiments, où l'on peut apercevoir les communards et les *woofers* œuvrer pour l'autosuffisance alimentaire du Manoir et pour les *Potagers Partagés* (*photos 24, 25, 26, 27*). On peut aussi parfois les voir s'activer dans le jardin d'herboristerie de Voltairine (*photos 21, 22*), ou auprès de la petite ruche qui jouxte les bois (*photo 0, pt H ; photo 23*)... Ou encore près du poulailler, déplacé de champ en champ durant l'été, pour fertiliser ceux qui sont en jachère (*photo 28*). Le travail communautaire consiste également à effectuer des tâches de construction, comme le montrent les *photos 29 et 30*, où l'on aperçoit des *woofers* aider à l'édification de l'annexe. Toutes ces activités font qu'en été, le Manoir ressemble à une véritable fourmilière, et l'on peut y voir du monde s'affairer aux quatre coins du terrain.

Sans oublier la coupe du bois de chauffage, qui s'effectue entre la fin de l'automne et le début de l'hiver (*photos 33, 35*). Ce dernier est prélevé dans la forêt dense située au fond du terrain, tout à droite de la carte (*photo 0, pt L*), dans lequel les membres aiment se promener. C'est là que se trouve le *love shack* (*photo 38*), un petit chalet confortable, conçu pour se retirer de l'effervescence collective et passer une journée ou deux au calme. Pour s'y rendre, quand l'on part de la grange, il faut suivre une allée, le long de laquelle des arbres fruitiers encore jeunes ont été plantés. D'autres arbres ont aussi été plantés dans un espace situé juste à la sortie des champs, et destiné à devenir un verger (*photo 0, pt J ; photo 34*). Quand

on l'a dépassé, il faut ensuite franchir un portail (*photo 36*), puis traverser un grand pré pour l'instant inutilisé (*photo 37*), sauf pour entreposer une partie du bois de chauffage (*photo 0, pt K*).

1.6.2 L'intérieur de la maison

Pénétrons maintenant à l'intérieur de la maison, pour y visiter les principaux espaces communs. Ce n'est pas une construction en matériaux naturels, comme c'est le cas dans certains collectifs. La bâtisse est plutôt classique, et pourvue de toutes les commodités modernes, sauf la télévision. On y rentre par la cour entre la grange et le bâtiment, dans un hall assez simple, plein à craquer de chaussures et de manteaux (*photo 50*). Sur la droite se dresse le salon de l'annexe (*photos 45 et 46*). Il offre un espace confortable, où l'on peut se reposer au coin du poêle à bois qui crépite, discuter, jouer à des jeux de société... Sur la gauche s'ouvre le lumineux espace commun de l'édifice original. On y trouve un coin lecture et repos (*photo 42*), et une table autour de laquelle membres, *woofers*, et invités partagent leurs repas (*photos 41, 44*). Un escalier surplombe le coin lecture et mène vers un bureau en mezzanine et une bibliothèque (*photo 43*). Cette dernière est remplie d'ouvrages traitant des éco-communautés, du polyamour, d'herboristerie, de féminisme, d'anarchisme, de semences, de voyages, de champignons, de communs, d'écologie... En-dessous pend une chaise de yoga à laquelle les communards les plus acrobatiques aiment se balancer. Si l'on traverse ce salon, on passe devant l'armoire en bois ancien qui contient la pharmacie d'herboristerie, où les membres peuvent se servir en produits médicaux préparés par Voltairine (*photo 52*).

On arrive ensuite dans la chaleureuse cuisine collective (*photos 47, 48*), toute en bois clair. On peut s'y attabler au comptoir pour boire un café, ou une infusion de thé et d'herbes préparée par la première personne réveillée, et à laquelle les gens rajoutent de l'eau chaude au fil de la journée. C'est là que sont entreposés d'énormes pots de nourriture en vrac (*photo 49*), contenant des amandes, des pépites de chocolat, des tomates séchées, etc. À gauche de cette étagère se situe un espace de buanderie menant au porche et à la terrasse. À droite de ces réserves se trouve un bureau chargé de documents, où les membres effectuent le travail administratif. Juste à côté se dresse la porte qui mène à la cave (*photo 51*). Cette dernière sert à entreposer les réserves de nourriture de la communauté (cannages, pommes de terre, vin de pommes fait maison, oignons, laits végétaux...) et le bois sec prêt à être employé. Elle abrite également un caveau permettant de garder des aliments au frais sans utiliser d'énergie, même en été. C'est là aussi que se trouve un poêle à bois qui, par un ingénieux système de ventilation entre étages, chauffe presque l'entièreté du bâtiment original (le poêle situé dans le deuxième salon remplit quant à lui la même fonction, mais pour l'annexe).

L'impression générale qui se dégage de la maison reflète l'énergie enthousiaste de la communauté. De la même façon que le Manoir et ses membres débordent d'idées et de projets, les lieux ressemblent à un joyeux capharnaüm, plein de vie, rempli à craquer de livres, de documents, d'objets, d'éléments de décoration bigarrés... Ces derniers sont d'ailleurs souvent en lien avec les valeurs du collectif et sa dimension militante, comme le montrent les *photos 53, 54 et 56* : ce sont des tableaux invitant à l'empathie, ou à la réduction du temps de travail. Des pancartes mêlant engagement et humour, peintes par un ami du groupe, sont aussi utilisées pour habiller les murs, comme l'indique le panneau « Et ta mer ! », dans la *photo 57*. Dans le même esprit de légèreté, au *Loco Local*, certains membres ont même créé un autel à la gloire de Greta Thunberg (*photo 55*). Mentionnons aussi les drôles d'invitations à la fête de récoltes, des détournements des BD d'Astérix, envoyées en 2018 par le Manoir (*photos 62, 63*).

Cette impression de foisonnement et d'activité constante est renforcée par la place qu'occupent les documents pratiques dans l'espace. Dans l'entrée, se trouve ainsi le calendrier de réservation du *love shack* et des voitures ; dans le salon sont disposés les notes des réunions, les principaux projets du moment, etc. (*photo 58*) ; dans la cuisine sont affichés le calendrier des événements collectifs (*photo 60*), le planning disant qui doit préparer quel repas, et des messages que les membres se laissent sur un tableau (*photo 59*). De manière générale, on peut retrouver partout des petites notes et messages, ce qui est tout à fait naturel étant donné le niveau élevé de communication et de collaboration requis entre les communards. Dans chacun de ces messages, on est frappé par la volonté de mettre de l'humour et de la bienveillance : mots de remerciement, petits dessins, etc. Prenons l'exemple du stock de bûches dans le salon de l'annexe : les membres ont installé à côté une barre de bois, le « buche-o-mètre ». Dessus sont tracés des traits indiquant le niveau de remplissage du tas de bois, avec des phrases adaptées à ce niveau. Quand le tas est rempli, on peut ainsi lire « *Muchas gracias* ! » (Merci beaucoup, en espagnol). Au fur et à mesure qu'il se vide, apparaissent des messages comme « Montre tes muscles et va nous remplir ce tas :) », « Aubergiste ! Qu'on apporte des bûches ! », *et cætera*, jusqu'au « *Pocas gracias* » final (jeu de mots voulant dire en quelque sorte « Merci très peu », en espagnol).

1.7 La vie quotidienne au Manoir

Tentons maintenant de décrire comment passe le temps au Manoir, en ébauchant un portrait de l'année type et de la journée type de ses membres. Dû au climat québécois, au milieu rural, et au travail agricole, le passage des saisons influence considérablement l'emploi du temps des communards. La haute saison a lieu durant le court été gaspésien : le labeur est alors intense, et les journées assez longues, puisqu'il faut

profiter de la météo clémente pour planter et récolter les légumes, effectuer le travail de construction extérieur, etc. Élisée explique ainsi : « Ici au Québec, les étés passent vite. Pis les plantes, c'est la batterie la plus écologique qui soit. Notre job à nous les fermiers, c'est de travailler pour stocker toute cette énergie pour l'hiver ». Le printemps, qui demande le plus gros du travail de plantation, et l'automne, qui connaît l'essentiel des tâches de récoltes et de mise en conserve des légumes pour l'hiver, sont aussi des périodes d'activité assez denses. Ces deux saisons sont célébrées respectivement par la fête de l'amitié paysanne, en juin, et la fête des récoltes, en octobre. Une fois le froid venu, en revanche, tout fonctionne au ralenti. C'est le temps de se reposer, ou de se concentrer sur des tâches d'intérieur (travail administratif, finitions dans l'annexe, réparation de vêtements, etc.). En hiver, on constate aussi que les membres ont tendance à faire leurs affaires dans leur coin, à se focaliser sur les projets dont ils sont les seuls porteurs plutôt que sur les projets collectifs. C'est également une saison propice à la réflexion, la maturation, et la planification. La communauté en profite en outre pour effectuer son séminaire annuel, une retraite de quelques jours durant laquelle les membres prennent le temps d'aborder les principaux enjeux de l'année à venir, réfléchir à leur vision du projet et à la direction qu'ils veulent lui donner. Laissons Voltairine et Rirette expliquer avec leurs propres mots ce rapport aux saisons :

Voltairine : J'adore l'hiver ici. On lit, on se repose, on joue à des jeux de société, on fait des sports d'hiver... C'est pas mal plus relax. Quoique on va faire plus de travail sur les dossiers papier. Alors que l'été, c'est le feu ben raide. On est des fourmis, on fait beaucoup beaucoup de choses. L'automne c'est les récoltes et la transformation alimentaire, le bois de chauffage... Pis on mange différemment en fonction des saisons aussi, on récolte pas la même chose ! En fait, j'ai jamais vécu autant en lien avec les saisons de ma vie qu'au Manoir. On n'a pas de job à l'année sous néon de huit à cinq heures, qui change pas du tout de saison en saison.

Rirette : Je vis plus au rythme des saisons depuis que je suis en Gaspésie... Encore plus avec la ferme. Là, tu le sens, tu le sais, que c'est là le temps des concombres, si t'en manges pas faut les jeter... Puis tu le vois plus, t'es plus proche de la nature, donc t'as pas besoin d'aller dans un parc pour faire du ski de fond. Tu peux juste aller dans la cour pour voir le changement. En ville j'avais jamais remarqué que le printemps arrivait, je comprenais pas pourquoi on disait que c'était en mars, parce qu'il y avait encore de la neige pis toute. Mais là je peux voir les différences, comme Louise aime expliquer... Le chant des oiseaux, les petits bourgeons, l'air différent... J'aime ça, vivre avec les saisons. Ça fait partie de ma vie maintenant, et ça va être dur de refaire comme si les saisons existaient pas, si un jour j'habite en ville.

Pour ce qui est de la journée typique des communards, son intensité et la nature du travail qu'on y effectue dépendent de la saison. Décrivons-la toutefois, en précisant que c'en est une représentation simplifiée. En hiver, les communards se réveillent vers 8 heures mais, en été, le travail des champs implique généralement de se lever avec le soleil. Ceux qui œuvrent à des projets non agricoles peuvent toutefois se

réveiller quand ils le souhaitent. Cependant, la plupart du temps, tout le monde finit par se retrouver dans la cuisine au petit-déjeuner, où chacun prépare et mange ce qui lui plaît : œufs fournis par les poules du collectif, pain au levain et mélange de céréales fait maison, café, infusion d'herbes... Ils profitent généralement de ces moments pour faire un point rapide sur leur programme de la journée, sans pour autant en faire une réunion formelle : chacun est autonome et sait très bien ce qu'il a à faire.

Ils vaquent ensuite à leurs activités, très diverses : par exemple, le travail de maraîchage, d'herboristerie, de construction et de rénovation, d'apiculture, de coupe du bois de chauffage, les tâches ménagères, la gestion administrative, les réunions communautaires, la fabrication du pain, la réparation de vélos, l'écriture d'articles pour le site... Selon leurs envies du jour, les membres s'attellent ainsi à des activités intérieures ou extérieures, manuelles ou intellectuelles, aux projets dont ils sont les seuls porteurs ou à des projets collectifs... Après une matinée intense passée à travailler dans le bureau, la serre, les bois, les champs, l'annexe, ou la grange, une cloche retentit. Elle invite tout le monde à venir partager le repas. Un système de tournante est mis en place pour la cuisine : chaque communard ou *woofer* a ainsi la responsabilité de préparer de la nourriture en grandes quantités le soir, qui est mangée lors du souper, et dont les restes sont terminés durant le déjeuner du lendemain midi. Lors du repas de mi-journée, l'atmosphère à table varie selon la quantité de travail. Parfois, les membres prennent plus le temps de se poser et de bavarder. Parfois, ils semblent avoir encore la tête à leurs tâches, paraissent fatigués ou plongés dans leurs pensées, et mangent en vitesse pour retourner à leurs occupations après ce court instant de respiration.

À la fin de leur journée de travail, les communards ont souvent tendance à se retirer et prendre un petit moment pour eux : sieste, lecture dans le hamac ou au coin du feu selon les saisons, douche, promenade dans les bois, pratique de sports à l'extérieur... La cloche qui rythme les journées retentit alors à nouveau, souvent assez tôt, vers 18h30, et tout le monde se retrouve à table. Il n'y a aucune obligation de participer à ces repas communs, et il arrive parfois que des membres mangent dans leur coin, ou aillent passer leur soirée chez des amis, en dehors du Manoir. Ils constituent toutefois des instants de communion privilégiés, auxquels se joint généralement la plupart du monde. Ainsi, durant le souper, l'ambiance est souvent plus animée qu'à midi. Les communards, les *woofers*, et les invités quand il y en a, y sont plus détendus, contents d'avoir fini leur travail, empressés d'interagir et de partager. Ils se racontent leur journée, rient et décompressent, parlent de sujets de société... Pour ceux qui le souhaitent, l'ambiance collective se prolonge souvent un peu plus tard dans la soirée, que ça soit par des jeux de société, des *jam sessions*

musicales, ou des activités plus calmes comme de la lecture au coin du feu. Quand ils sont fatigués, les membres se retirent ensuite dans leur chambre, le plus souvent assez tôt, surtout en hiver. Voltairine est ainsi amusée par la différence de rythme avec les *wooofers* citadins : « Vous autres vous êtes *ben* étonnés quand on va se coucher à 20h, *icitte* on se couche avec les poules ! ».

Ces journées de travail se suivent ainsi au fil des semaines, et sont entrecoupées de jours de pause. Durant ces derniers, les communards en profitent parfois pour quitter les lieux et rendre visite à des amis en Gaspésie, ou parfois pour simplement se reposer au Manoir ou dans le *love shack*. Puisqu'ils peuvent effectuer leurs 42 heures de travail hebdomadaires quand ils l'entendent, ils peuvent prendre des congés quand ils le souhaitent. Certains aiment se reposer au fil de leurs envies, prenant une demi-journée par-ci, une journée par-là (tout en veillant bien entendu à se coordonner avec les autres pour les tâches collectives). Mais la plupart préfèrent travailler d'un bloc et se détendre en fin de semaine. Sauf lors des ventes au kiosque qui se produisent les dimanches d'été, la fin de semaine donne ainsi lieu à voir le Manoir sous un jour plus calme, puisque les communards font leur vie dans leur coin, ou sont partis visiter des amis. Dans tous les cas, pour leurs congés, les membres sont tributaires des saisons et du temps. Ainsi, en hiver, ils travaillent souvent moins que 42 heures par semaine, se lèvent plus tard, se couchent plus tôt... En été, ils effectuent souvent plus de 42 heures, et laissent la météo dicter leur rythme. S'ils avaient prévu de se reposer en fin de semaine mais qu'il y fait un temps radieux, alors qu'il pleut des cordes le lundi et le mardi, ils se reposeront plutôt ces jours-là que le samedi et le dimanche. Notons enfin que les membres ont aussi droit à des vacances plus longues, en plus de leurs journées de congé hebdomadaires. Ils en profitent généralement pour sortir un peu des lieux, prendre l'air, voyager, rendre visite à des proches plus éloignés ou à leur famille... Ou pour se forger d'autres souvenirs collectifs, comme quand Louise, Rirette et Élisée sont partis faire une expédition de ski de fond dans le parc national de la Gaspésie.

Dans ce chapitre, nous avons posé quelques bases décrivant la communauté, en parlant de son historique, son fonctionnement, sa structure, ses membres, son ouverture sur l'extérieur, ses espaces, et la façon dont on y passe le temps. Cela rendra plus concrète et vivante l'analyse en profondeur que nous allons à présent effectuer. Commençons donc cette dernière, en examinant les valeurs et missions du Manoir.

CHAPITRE 2

LA VISION DU MANOIR : MISSION ET VALEURS COMMUNES

2.1 De la Vision

2.1.1 La définition d'une Vision

Il est maintenant temps de décrire ce que l'on appelle la Vision, le texte central dans lequel la communauté détermine ses missions et ses valeurs. Dans cette section, nous définirons d'abord ce qu'est une Vision, avant de présenter celle du Manoir. Nous analyserons ensuite l'importance et les fonctions de cette Vision, ce en quoi elle est un élément essentiel, qui permet aux membres du Manoir de tenir ensemble. Nous commencerons par les valeurs qu'elle dégage, avant de parler des missions qu'elle donne, en mettant la théorie en regard avec la Vision du Manoir. Nous traiterons enfin des décalages entre cette Vision et la réalité, ainsi que de quelques moyens pour surmonter ces difficultés.

La Vision est un document fondateur et essentiel pour une communauté intentionnelle. Diana Leafé Christian la décrit comme un texte auquel tous les membres peuvent s'identifier, qui cristallise la raison d'être du groupe : ses valeurs fondamentales, l'avenir collectif vers lequel elle souhaite se diriger, sa mission et ses objectifs... Elle sert à la fois de boussole et de gouvernail, rappelle aux communards le sens de leur engagement, et permet de les inspirer, d'unifier leurs efforts et de stimuler leur investissement. C'est « le baromètre de vos progrès, l'indicateur de ce qui sépare la théorie de la pratique. C'est ce qui vous fait viser plus haut [...], le *qui*, le *quoi*, et le *pourquoi* du projet » (Christian, 2015, p. 65). Elle est capitale, et son absence peut s'avérer fatale pour un groupe qui se retrouverait dans une situation difficile. Christian (2015, p. 63) donne ainsi l'exemple d'une communauté qui générait ses revenus grâce à une compagnie de création de jouets en bois. Confrontée à une crise, l'entreprise s'est effondrée, mettant le collectif dans une situation financière périlleuse. Certains préconisaient d'adopter des pratiques commerciales classiques pour sauver la compagnie, l'objectif du groupe étant pour eux avant tout de montrer qu'un tel mode de vie était viable. Pour d'autres, les pratiques éthiques de cette compagnie étaient au cœur de leur engagement, et ils préféraient se serrer la ceinture plutôt que transiger avec elles. N'ayant pas de Vision claire à laquelle se référer, ils étaient incapables de s'accorder sur les mesures à prendre : le conflit s'est envenimé, entraînant le départ de plusieurs membres. *A contrario*, les communautés les plus durables sont celles avec une Vision claire et bien gardée. Voltairine nous confie ainsi son admiration pour celle de *Twin Oaks* en ces termes :

Twin Oaks m'inspire parce qu'elle perdure dans le temps. 45 ans maintenant. Il y a encore des vieux hippies de la veille. Waw, je veux que ça soit comme ça ici, que dans 50 ans il y ait encore nous qui soyons là, gardiens du fort, à garder la Vision. Après, c'est parfois sujet à débat, les jeunes sont comme [*disent, n.d.r.*] « les vieux sont rigides sur la Vision, etc. ». Mais en même temps, *Twin Oaks* est *Twin Oaks* parce qu'ils sont là. Parce qu'ils gardent cette vision-là.

2.1.2 La Vision du Manoir

Ce mémoire se veut être une description ethnographique fine du Manoir : pour mieux en saisir la réalité, il est indispensable de prendre connaissance de sa Vision. Elle est en effet le fruit de l'effort des membres mêmes du collectif pour cristalliser l'essence de leur projet. On ne peut faire l'économie de l'examen de ce texte quand on désire comprendre une communauté intentionnelle, même si tous ses éléments ne seront pas analysés dans ce travail. L'exposer tôt dans notre texte permet en outre d'introduire le lectorat à une série de concepts essentiels. Il semble donc pertinent de la présenter ici dans sa version complète, pour en conserver les détails et faire justice à son importance. Cette version est disponible sur le site du Manoir (Manoir, 2024a). Notons simplement que les points ont été numérotés, et que trois modifications mineures ont été faites, pour faciliter la compréhension. Nous invitons donc désormais le lectorat à lire ce document dans son entièreté, en allant consulter l'Annexe B, avant de poursuivre la lecture de ce mémoire.

2.2 La première fonction d'une Vision : donner une conscience collective commune

2.2.1 La conscience collective : quelques bases

La Vision fixe des grands principes : c'est sa première fonction, qui permet de lier les membres en une communauté. En étant la gardienne de la raison d'être et des valeurs du groupe, elle tient lieu de conscience collective. Durkheim définit la conscience collective comme les croyances et les valeurs communes aux membres d'une société (Campenhoudt et Marquis, 2014, p. 112). Fidèle à son principe selon lequel la société (le tout) est plus que les individus (la somme de ses parties), il considère que cette conscience a une vie propre, qu'elle exerce une pression sur les individus et les lie entre eux. Cette conception des choses est appuyée par d'autres sociologues importants, comme Putnam (2001) et Etzioni (1993), qui appellent « capital social » ce sentiment d'identité commune. C'est le cas aussi de Kanter (1972) : selon sa théorie, pour créer de l'engagement parmi les individus et les lier en une communauté, un collectif doit créer de l'engagement moral. C'est l'objectif de la Vision : elle vise à rendre concrète cette conscience collective claire, en la faisant rentrer dans le quotidien des membres. C'est en effet la boussole qui oriente les règlements et les pratiques, et qui dicte les directions prises en réunions, comme l'orientation des projets (Proulx-Masson, 2018, p. 93). Si des divergences et des compromis peuvent bien

entendu toujours exister, il faut éviter une situation où un membre serait en total désaccord avec cette Vision. Il aurait alors de grandes chances de ne pas être d'accord non plus avec les décisions, ce qui pourrait créer à terme des malentendus, des tensions, des conflits... Voir un départ du collectif, si cette personne et les autres n'arrivent plus à collaborer (Christian, 2015, p. 64).

2.2.2 La conscience collective du Manoir

2.2.2.1 Les grands principes de la Vision

Pour dessiner les contours de la conscience collective du Manoir, ainsi que les grandes dimensions de notre recherche sur lesquels elle a un impact concret (vivre-ensemble, gouvernance, travail et économie), il est temps d'en extraire quelques valeurs saillantes. Pour commencer, il est important de préciser que, si certains membres montrent un certain intérêt pour les spiritualités orientales ou *New Age*, la communauté est avant tout séculière. Sa conscience collective n'est donc pas fondée sur une quelconque forme de religion, et ses membres sont non-croyants. À part lorsqu'ils tirent les cartes du tarot pour s'amuser, ou quand ils discutent de méditation, le sujet de la spiritualité est ainsi peu présent dans leurs conversations.

Détaillons maintenant les cinq principes donnés dans la Vision. Notons que la mention « *concrètement, cela s'illustre par* », accolée à chacun, permet de se faire une idée de la manière dont les membres tentent de les mettre en œuvre. Le premier principe, « *la synergie entre le soi et le nous* », illustre comment le groupe cherche l'équilibre entre les individus et le collectif, un équilibre fondé sur la responsabilité, le partage, la confiance, le respect, l'entraide, la communication, l'épanouissement... Le principe de l'autonomie inclut l'autonomie politique et la gouvernance, et l'autonomie matérielle (alimentaire, énergétique, économique, et financière). Ensuite, on trouve le principe d'ouverture sur le monde extérieur (mise en réseau, solidarités économiques, sapientielles, affectives, militantes...), qui a déjà été détaillé au point 1.5. Les principes de la Vision du Manoir n'impactent pas que son fonctionnement interne : ils sont aussi défendus et promus à l'extérieur. Cette volonté de faire rayonner les valeurs et pratiques du collectif, pour montrer qu'un tel mode de vie est possible, se retrouve au début de la Vision, où s'inscrit le dessein du Manoir « d'avoir un impact sur les gens et les communautés, en faisant la promotion de pratiques collectives et de modes de vie et de pensées qui favorisent la justice sociale et la protection de la nature [...] ». », ou encore au point 5.b de la Vision. Cet objectif transparaît aussi dans l'activisme des membres, qui se traduit dans les points 2.a et 5.a de la Vision, et dans leur engagement dans diverses initiatives (*Loco Local, Environnement Vert Plus, Camp de la Rivière, FEC*, etc.). Ce qui dénote d'ailleurs les solidarités militantes et politiques qui existent entre ces organismes pour faire avancer leurs causes communes.

Il y a ensuite le principe de « justice sociale », qui se concrétise dans le choix d'une gouvernance anarchiste autogérée, participative et non-hiérarchique, et dans la mise en place d'un partage des revenus. Ce principe dicte aussi l'instauration de l'égalité du temps de travail. Enfin, le groupe se réclame de valeurs d'extrême gauche, anarchistes, anticapitalistes, féministes... Elles se révèlent dans les banderoles de manifestation utilisées comme décoration ; dans les ouvrages de la bibliothèque ou dans des brochures aux toilettes³⁵ ; dans les chansons chantées en chœur à la fin des réunions³⁶ ; dans le souci de maintenir une répartition non-genrée du travail³⁷ ; dans certaines discussions politiques à table³⁸ ; dans le passé militant de certains communards...

2.2.2.2 Le principe de préservation de la nature

Enfin, on trouve le principe de respect de la nature, qui mérite que l'on s'y attarde un peu dès ici. Il se reflète d'abord sur le choix d'un lieu de vie proche de la nature, en pleine campagne québécoise. Il rejaille ensuite dans l'adoption du slogan décroissanciste « moins de biens, plus de liens » : réduire ses besoins, choisir la simplicité volontaire, et parier sur une économie alternative faite d'échanges et de partage. On la retrouve également dans le mode de vie écologique des membres : deux voitures pour tous (employées modérément d'ailleurs), toilettes à compost pour réutiliser les matières organiques, quasi-végétarisme... La volonté de réduire les déchets est aussi fort présente : le principal des achats d'épicerie est ainsi fait une fois par an, chez un grossiste en vrac, et les communards ne vont au supermarché que pour les courses d'appoint. Cette aspiration va même jusqu'à l'utilisation de morceaux de tissu réutilisables et lavables aux toilettes, appelées les « guénilles à pisse ». L'autonomie partielle du collectif incarne aussi ce mode de vie écologique : autonomie alimentaire (*via* l'agriculture biologique) ; énergétique (*via* le chauffage avec le bois de leur bosquet) ; médicale (*via* des produits d'herboristerie naturels), etc.

Les membres du Manoir sont proches de la nature au quotidien : ils peuvent se promener dans le bosquet dès que l'envie leur prend, cultivent la terre, connaissent différentes plantes (Voltairine, l'herboriste, en

³⁵ Par exemple : « Life without law : an introduction to anarchist politics », « Le colonialisme de peuplement déguisé : une critique autochtoniste du nationalisme québécois », des livres de Benoîte Groult, de Naomi Klein...

³⁶ On les a ainsi entendus chanter, goguenards, *l'Internationale*, ou *A las barricadas*, un chant anarchiste espagnol.

³⁷ Les femmes prennent ainsi garde à ne pas s'enfermer dans des rôles traditionnellement féminins, et à se charger d'une série d'activités physiques, comme la construction ou la coupe du bois de chauffage.

³⁸ À table, nous avons pu assister à un jeu où chacun devait se mettre dans la peau d'une figure politique tentant de convaincre le peuple de son projet. Deux points de vue s'affrontaient : d'un côté, l'anarchisme sans États ; de l'autre, un État de gauche gouverné par Québec Solidaire (un parti de gauche québécois).

fait même des remèdes), le passage des saisons est visible partout et influence l'alimentation comme les rythmes de vie... Sortir et pouvoir respirer un air pur, entendre le vent et les oiseaux au lieu des voitures, est d'ailleurs une expérience frappante pour des oreilles citadines, et permet de ressentir l'étroitesse de ce lien. Comme pour la justice sociale, cette sensibilité écologique se retrouve affichée sur les murs³⁹, et dans des livres de la bibliothèque⁴⁰. Certains membres ont cette sensibilité depuis leur enfance, ayant grandi à la campagne, d'autres l'ont développée en arrivant... Mais presque tous considèrent leur envie de se rapprocher de la nature comme une des raisons de leur venue. C'est par exemple le cas de Virginie, employée des *PoPa* vivant au Manoir : « C'est mon rapport à la nature qui m'a amenée à venir vivre ça, la ferme, la communauté... Le fait d'avoir grandi à Laval m'a fait réaliser à quel point l'écosystème était fragile... Et quand t'es ici, tu deviens plus sensible aux éléments, au-dehors ». Pour finir de caractériser la conception qu'ont les membres de la nature, faisons mention au début du point 3 de la Vision, qui la dénote bien : « planète unique et improbable », « caractère exceptionnel », « foisonnement [...] de la vitalité, dans sa beauté et sa diversité », « mode de vie [...] qui nourrit la relation avec la nature que nous avons en tant qu'êtres humains », volonté de vivre en nature « pour garder notre connexion avec elle vivante, et pas juste pour ses beaux paysages », etc.

Nuançons toutefois ce tableau. Premièrement, la société de consommation reste présente au Manoir : courses au supermarché, bâtiment construit en partie avec des matériaux conventionnels, emploi d'outils de *marketing* pour vendre les légumes des *PoPa*, utilisation d'essence (voitures, tronçonneuse, tracteur), etc. Les communards en sont conscients, mais sont sereins à cet égard. Élisée rappelle l'importance de choisir ses combats : en voulant être exemplaire sur tous les plans, tout de suite, la communauté se fixerait une mission impossible, qui démotiverait ses membres. Ils ne peuvent pas tout faire à la fois, les succès viennent un à un. Ce qui compte, c'est que le collectif continue à avancer, et ce qui a déjà été mis en place qui mérite d'être souligné. Comme l'indique Proulx-Masson (2018, p. 63), la dynamique visant à changer progressivement de mode de vie plutôt qu'à tout lâcher pour tout reconstruire de zéro fait partie de la démarche du Manoir, et rend son projet plus réaliste, plus accessible, et moins effrayant pour d'éventuelles recrues. Les objectifs du collectif sont ainsi toujours fixés par paliers. Nous admettons par ailleurs qu'il est ardu de se déconnecter de ce système de production dans un monde où tout est organisé

³⁹ Voici quelques extraits d'une de ces affiches : « Faire la grève pour la morue. Faire la grève pour les rayons de soleil à travers les feuilles et pour la brise qui agite les feuilles, pour la brise qui agite la lumière, qui agite l'ombre, faire la grève pour l'ombre ». « Pour les insectes, pour l'épinette noire, pour la tourte voyageuse... ».

⁴⁰ Ouvrages de Hubert Reeves, livres pour reconnaître les oiseaux du Québec...

pour que l'on fonctionne de cette façon. Par exemple, cela demande plus d'efforts de ne pas prendre la voiture quand il n'y a pas, en alternative, une offre conséquente de transports en commun. Nous préférons ces incohérences relatives à la cohérence de ceux qui ne se soucient pas de l'environnement et le polluent allègrement. Ajoutons aussi que, sur d'autres points, vivre au Manoir facilite ces actes écologiques : il est plus aisé de manger une laitue biologique qui se trouve à 10 pas de sa porte qu'une laitue issue d'un magasin bio onéreux, ou d'un producteur local difficile d'accès.

Un autre élément permettant d'affirmer que les membres conservent, sur certains aspects, des rapports à la nature conventionnels, est leur relation avec les animaux. Elle est plus classique que ce que l'on pourrait croire, et la communauté ne s'inscrit pas dans une pensée végane. Certes, ils traitent les bêtes avec respect, mais elles sont exploitées pour ce qu'elles apportent, et sont vues par certains dans une perspective utilitaire : les poules servent à pondre des œufs, les abeilles à produire du miel, le chat et le chien effraient les animaux mangeurs de récolte... Ils n'hésitent pas non plus à installer des mécanismes pour éloigner les nuisibles, comme une clôture électrique contre les chevreuils. Ils mangent aussi de la viande, même s'ils se contentent de celle élevée et tuée par des amis, dans des conditions éthiques. Cela donne une relation au régime carné semblable à celle des générations antérieures, quand se nourrir de viande était un luxe, une occasion rare et festive. Sur cet aspect-là, les membres ont un rapport à la nature qui les rend plus proches d'elle, où ils la connaissent et la respectent... Lui prendre quelque chose est fait en toute conscience de ce que cela implique (élever et tuer son cochon soi-même), et pas dans une pulsion consumériste où il est difficile de saisir les conséquences de son acte de consommation.

Pour résumer le rapport des membres du Manoir à l'environnement, nous pouvons donc dire qu'ils conservent, sur certains points, des visions des choses et des pratiques conventionnelles. Mais globalement, ils sont dans une relation à la nature plus respectueuse, plus consciente de sa vie propre, où ils ne la voient pas comme une masse morte abstraite, comme une mine de ressources à exploiter, ce qui est le cas dans la vision mécaniste qu'a la société occidentale. La nature est ici omniprésente, et ces liens plus étroits rendent plus évident le besoin de la préserver. Un ami du Manoir nomme cela la « liance » : les éléments naturels sont vus comme des éléments d'un système auquel on est relié, qui font partie de son équilibre, et dont on dépend. Hamilton (2013, pp. 155-180) appelle lui aussi à modifier notre conception du Moi, pour passer d'un Moi *indépendant*, valorisant l'autonomie et le développement personnel, à un Moi *interdépendant*, valorisant la relation aux autres, et *méta-personnel*, envisageant le Moi comme partie inséparable du reste du cosmos. Notre rapport au Monde influence pour lui notre vision

et nos actions sur l'environnement : un Moi focalisé sur soi au détriment de son environnement est ainsi plus à même de l'endommager qu'un Moi qui le chérit. Pour atténuer les dégâts de l'individualisme, certains écologistes en ont parfois appelé à nos valeurs égoïstes, à notre intérêt personnel et celui de nos enfants. Cette stratégie n'est pourtant pas la bonne : elle renforce notre construction individualiste alors qu'il est démontré que nous réagissons plus à des messages opposés à notre norme culturelle. Le réchauffement ne résulte pas que de la technologie ou de la croissance, il découle aussi du remodelage des consciences, du divorce avec la nature et du repli sur soi. Selon Hamilton, pour sauver le climat, il ne faut donc pas appeler à sauver notre propre peau, mais renouer notre lien à la nature et au reste de l'humanité, en en appelant à notre sens écologique et social endormi. Le rapport étroit qu'entretiennent les communards avec l'environnement, même s'il peut être nuancé et ne constitue pas non plus un idéal, reste plus proche de la philosophie que prône Hamilton, plus conscient des liens inextricables entre elle et les humains, et apporte des pistes pertinentes dans le défi écologique que nous connaissons aujourd'hui. Les travaux de Descola, montrant l'absence dans la culture Achuar de la frontière artificielle entre culture et nature, réunissant cette dernière et les hommes dans un même ensemble, fournissent également des axes de réflexion pertinentes à ce sujet, pour qui voudrait l'approfondir (Descola, 2005).

2.2.2.3 Le portrait de cette conscience collective

L'analyse de ces cinq principes permet déjà de se faire une idée d'à quel point cette conscience collective s'exprime dans le comportement quotidien. Finissons cette section en en brossant le portrait général. Pour ce faire, récapitulons. Nous avons, comme lignes directrices, l'équilibre entre l'individu et le groupe, la justice sociale, la préservation de la nature, l'autonomie, et l'ouverture sur le monde. Ajoutons un peu de profondeur de champ, avec d'autres notions transversales et essentielles : la liberté ; l'entraide, la solidarité et la coopération ; l'implication, la participation, la responsabilité et l'engagement ; le respect, la gratitude, la bienveillance et la camaraderie ; l'épanouissement, le plaisir et la créativité... Mentionnons encore d'autres grands principes, comme la confiance, tout aussi capitale pour qui s'engage à travailler avec d'autres, à vivre avec eux au quotidien, à partager son salaire avec eux... Le partage mérite tout autant d'être cité : partage des revenus, mais également de la nourriture, du logement, de la terre, des objets... mais aussi du travail, de l'énergie, des rêves, du temps, du savoir, des moments de vie... Finissons de peindre ce portrait, et posons les ultimes détails sur la toile, en listant de dernières valeurs-clés éparses : expérimentation, collectif, démocratie, anarchisme, anticapitalisme, féminisme, non-discrimination, simplicité, durabilité, localité, échange, rencontres, indépendance...

Nous nous arrêterons ici : il est inutile de trop dissenter sur cette conscience collective si c'est pour le faire de façon abstraite. Ce qui importe est son incarnation dans la vie concrète du Manoir : elle guide les décisions, oriente les projets, motive les membres, encadre la cohabitation et les règles de la communauté, se reflète dans les actions du quotidien... Toutes ces valeurs sont essentielles dans l'équilibre du Manoir, et soutiennent les trois dimensions que nous allons analyser dans notre mémoire : le vivre ensemble, le décider ensemble, et le travailler ensemble. Elles renvoient également au souci de ménager un juste milieu entre l'avancement du groupe et l'accomplissement de l'individu, comme nous l'examinerons au chapitre 9. Il était cependant nécessaire de décrire dès ici cette conscience collective : cela permettra au lectorat de garder ces valeurs en tête au fil du texte, et d'ainsi mieux saisir à quel point elles sont transversales lorsque nous les rencontrerons à nouveau dans l'étude des trois dimensions que nous étudierons. Cela aide aussi à prendre conscience d'à quel point le collectif ne se contente pas de cultiver la terre et construire ses habitations, mais mène en filigrane un projet réfléchi, politique, militant. On ne s'en rend pas tout de suite compte quand on y passe une semaine, puisque les membres vaquent la plupart du temps à leurs tâches, et consacrent plus souvent leurs discussions à des conversations amusantes, personnelles, ou portant sur la communauté, qu'à l'actualité et aux grands sujets politiques. Cette Vision montre toutefois que, derrière ce projet communautaire, se dressent des valeurs et causes plus larges.

2.3 La deuxième fonction d'une Vision : guider et motiver les actions collectives

2.3.1 Les missions et les objectifs : quelques bases

La première fonction de la Vision, établir une conscience collective, guide sa deuxième fonction : déterminer l'avenir que les membres veulent vivre ensemble. La Vision est fixe, mais les missions en lien avec elle évoluent. Avoir une Vision claire donne une ligne directrice pour valider les projets dans l'intérêt du groupe. Cela évite les frustrations, comme celle de voir certaines personnes consacrer leurs heures de travail à des activités non pertinentes, et quand même bénéficier des avantages communautaires. Cela aide donc aussi à prévenir des conflits. Voltaire confirme : « Si tu avais un projet [...] de vendre des cachous en [faux fromage végétarien], mais que la communauté a besoin de toi à 100 %, ben on va voir que ça ne fait pas partie des priorités, et donc qu'on va pouvoir y consacrer un peu de temps, mais pas tant » (Proulx-Masson, *s.d.*). Mais la Vision ne sert pas qu'à écarter des projets qui ne seraient pas compatibles avec elle. Elle sert surtout à choisir ceux qui le sont, et lier ainsi les membres entre eux, en fixant des missions qui leur donnent envie de travailler ensemble, dans une direction conforme à leurs valeurs. Elle leur garantit que le collectif garde un cap clair, qui convient à tous, donnant ainsi un sens au temps qu'ils y consacrent. S'ils intègrent le Manoir, c'est parce que les objectifs du groupe correspondent à leurs

objectifs personnels. Olympe et Nestor confient par exemple qu'une des choses qui les ont attirés au Manoir, c'est le fait que les actions de leur quotidien puissent être en cohérence avec leurs valeurs.

Christian distingue les missions et les objectifs d'une communauté (2015, pp. 65-66). Les premières, plus larges, renvoient à ce que le groupe entend faire pour faire advenir ses valeurs. Cela correspond en substance à ce qui suit la formule « *concrètement, cela s'illustre par* » derrière chaque principe de la Vision : avoir un processus de décision participatif pour donner vie aux valeurs de justice sociale ; adopter une simplicité matérielle ou élever des animaux pour incarner les valeurs environnementales ; accueillir des visites pour faire vivre le principe d'ouverture... C'est sur ce que Christian nomme les objectifs, plus concrets, que nous nous concentrerons ici : les étapes mesurables que le groupe s'engage à franchir pour réaliser la vision de l'avenir dont il rêve. Ils sont importants parce qu'ils matérialisent les missions en en faisant des projets tangibles, associés à une échéance, dont l'accomplissement au fil des mois permet de suivre l'avancement vers l'idéal désiré. L'idée ici n'est pas d'en faire une présentation exhaustive, mais de poser une réflexion sur leur processus d'établissement.

2.3.2 Les missions et les objectifs du Manoir : quelques observations

Ces objectifs sont divers : par exemple, pour atteindre la mission d'autonomie alimentaire reliée à la valeur d'autonomie, le groupe va se fixer comme buts précis de se renseigner sur les types de serres, élaborer des plans, se procurer des matériaux, la construire, etc. À ces buts précis sont associés des échéances : la communauté a par exemple acheté la terre en 2016, et s'est donné pour ambition d'y édifier la serre pour 2017, ce qu'elle a réussi à faire. 2017 est d'ailleurs l'année où elle a établi un échéancier détaillé, que nous allons analyser maintenant.

Remarquons d'abord que les buts qui s'y trouvent sont fixés par paliers progressifs. Il est important de se fixer des objectifs réalistes, puisque c'est en les accomplissant que la motivation reste intacte. Les communards parlent par exemple d'une autonomie alimentaire de 30 % en 2020, et de 60 % en 2035. Il est à noter que le Manoir est en avance sur cet objectif : durant nos observations, les membres se disaient à 90 % autosuffisants en miel, en œufs, en pommes de terre, et en légumes. Ces derniers sont consommés directement en été. Pour l'hiver, ils sont transformés et mis en conserves en novembre, en quantités presque suffisantes pour tenir jusqu'aux primeurs de mai. La communauté n'achète que ce qu'elle ne produit pas : fruits, fruits secs, lait, sirop d'érable, friandises parfois, etc. Soulignons d'autres objectifs remplis depuis les débuts : une terre acquise, défrichée, et rendue cultivable ; une entreprise maraîchère

stable ; une serre construite ; un agrandissement de la maison ; des fondations de la grange rénovées ; un site et une page Facebook créés pour se faire connaître sur internet et accueillir des visites ; plusieurs obstacles administratifs surmontés ; de nombreux outils de fonctionnement interne (Vision, règlements, etc.) mis sur pied ; un verger planté ; une implication dans diverses associations locales...

Toutefois, il est frappant de constater que d'autres objectifs de 2017 ont un caractère très ambitieux. Rappelons qu'en réalisant cet échéancier, début 2017, les membres venaient de vivre presque deux ans dans la maison mauve à Bonaventure, à faire mûrir le projet et à chercher une terre. Louise et Rirette, elles, en rêvaient depuis des années. Les membres s'étaient établis sur la terre fin 2016, et ce projet tant attendu devenait enfin concret. Ils commençaient enfin à passer aux choses sérieuses : s'installer dans les lieux, construire la serre et le frigo géant pour stocker les légumes, bétonner le sol de la grange... On constate que, dans l'effervescence d'un projet en plein développement, la communauté ne s'est pas privée de rêver en grand. Pour 2020, elle ambitionnait la présence de 15 membres stables, un collectif suffisamment solide pour ne pas se concentrer que sur lui et soutenir des initiatives semblables dans les environs, une autonomie énergétique totale, l'élevage de plusieurs animaux de fermes...

Mais, à l'heure actuelle, le Manoir ne compte que huit communards, a connu des difficultés qui le poussent à se focaliser sur sa propre stabilisation, ne possède qu'une ruche et une dizaine de poules, et, s'il est autonome en bois de chauffage, il reste relié au réseau hydroélectrique. S'il est important de se fixer des objectifs, il peut s'avérer ardu pour une jeune communauté d'évaluer leur faisabilité. Ajoutons à cela des aléas divers : départs de membres et difficultés de recrutement non prévues, obstacles administratifs à la constitution en une coopérative d'habitation, conflits interpersonnels...

Les communards prennent cependant de l'expérience à cet égard, et s'adaptent avec philosophie. Nous constatons, en comparant les objectifs fixés pour l'année 2019-2020, que ceux-ci sont plus modestes, précis, et réalistes que ceux de 2017. Par exemple : avoir cinq membres permanents à l'année longue, faire plus d'activités entre eux pour tisser les liens, continuer la vente de légumes... S'y ressent une volonté de se reconcentrer sur l'essentiel, sur le collectif, son fonctionnement et sa dynamique interne, sur la consolidation et la pérennisation de bases stables. Nous constatons aussi que de l'espace est donné à des projets amenés par de nouveaux communards, comme l'envie d'établir des installations et jeux pour les enfants de Maurice. Les membres réalisent que bâtir une communauté prospère prend du temps, et laissent plus de place aux imprévus. Ils apprennent à être fiers de ce qu'ils ont déjà fait. S'ils n'ont pour

l'instant pas le temps d'être un pôle pour aider des projets similaires, ils peuvent se dire que le simple fait d'exister, d'être la seule communauté intentionnelle à revenus partagés du Québec, ou encore d'avoir passé le cap des cinq ans d'existence avant lequel 90 % des éco-communautés disparaissent (Christian, 2015, p. 25), suffit à être une source d'inspiration pour ces autres initiatives.

2.4 De la Vision à la réalité

Lors d'un appel vidéo organisé récemment par le *Global Ecovillage Network* pour permettre à diverses éco-communautés québécoises d'échanger, plusieurs personnes confiaient que s'accorder sur ce document fondateur était une des tâches les plus ardues qu'elles aient eu à accomplir. Mais un collectif naissant ne peut baisser les bras devant cette épreuve, vu l'importance de la Vision. Examinons donc ces difficultés, ainsi que quelques moyens de les surmonter.

2.4.1 Comment forger une Vision commune

Comment créer une Vision ? Comment cristalliser les idées, les envies et les rêves des membres, en quelques pages ? Christian donne dans son ouvrage les étapes à suivre pour élaborer ce document (2015, pp. 71-85). Ce qu'il est pertinent d'extraire ici, c'est que deux grandes possibilités existent. La première est d'attendre d'être un nombre plus important, plus proche du nombre de membres souhaité pour la communauté, avant de discuter de la Vision. Cela permet d'avoir plus de chances de satisfaire tout le monde, mais il faut composer avec plus d'aspirations différentes. Trouver un compromis peut s'avérer long, voire impossible, et certains peuvent entretemps se décourager de ne pas voir les choses avancer.

Christian prône plutôt la seconde option, la création de la Vision avec le petit noyau présent lors des premiers pas de la communauté. Elle considère que plus le groupe de départ est nombreux, plus le degré de partage des intérêts et des valeurs doit être élevé. Citant Gilman et Gilman (1991), elle utilise la métaphore suivante : il vaut mieux créer une petite graine à trois, qui germera et deviendra naturellement un grand arbre, plutôt que d'essayer, à vingt, de construire un arbre artificiel de toutes pièces. Mais il y a un inconvénient : il faut veiller à pleinement intégrer les nouveaux arrivants par la suite, et à ce que les fondateurs n'aient pas plus de poids que les autres. Même s'ils rentrent dans le collectif en acceptant la Vision, ils peuvent vouloir modifier des choses, ou être déçus de ne pas avoir contribué à ce texte fondateur. Cela peut entraîner des conflits, les pousser à partir parce que le projet ne correspond pas à ce qu'ils espéraient (Christian, 2015, pp. 71-76)... Comme pour tout, la réponse idéale se situe quelque part dans le spectre entre ces deux pôles, et dépend de chaque groupe et de chaque réalité.

Au Manoir, c'est le second cas de figure qui s'est déroulé. Ce sont avant tout Rirette et Louise qui ont posé une Vision claire sur le papier, avant de chercher des personnes intéressées à rejoindre la communauté. Cet établissement de la Vision par les fondatrices a pu légèrement frustrer certains membres, qui auraient aimé orienter les priorités d'une autre manière. Mais tous sont globalement d'accord sur le fait qu'il était pratique que ces bases soient déjà établies, et qu'en discuter à huit aurait pris beaucoup de temps. Les différences de points de vue sont en outre légères, et tous sont évidemment en harmonie sur les grands principes, ce qui est l'essentiel.

2.4.2 L'importance de la flexibilité et des compromis

Les membres, et *a fortiori* les nouveaux, ne sont jamais entièrement d'accord quant à la Vision et son interprétation. Chacun est venu avec des objectifs et une conception du monde différents, et il est difficile de combiner les envies de tous. C'est normal, et c'est même source de richesse pour le groupe. Mais, pour éviter les conflits et les déceptions, le collectif doit faire preuve de flexibilité. Il doit certes maintenir le cap qu'il s'est fixé, concentrer ses efforts, et ne pas tomber dans le piège de vouloir satisfaire toutes les aspirations individuelles (Christian, 2015, p. 73). Mais il doit également veiller à garder la discussion ouverte sur les désirs de chacun, pour instaurer un climat propice à ces compromis. Certains considèrent ainsi que la Vision doit rester ouverte et flexible, qu'elle doit laisser une place aux nouveaux membres, et qu'il faut privilégier tel ou tel principe en fonction du contexte. Christian (2015, chapitre 5) insiste elle aussi sur le fait que des accommodements doivent toujours être trouvés, du début à la fin de l'existence du collectif : le compromis est indissociable du processus de communauté.

Les membres veillent à cette ouverture en organisant en hiver un séminaire annuel, une fin de semaine passée entre eux dans un autre lieu. C'est l'occasion de prendre le temps de discuter ensemble des grands principes du projet, de comment ils le voient évoluer dans l'avenir, des attentes de chacun, des objectifs prioritaires pour l'année qui vient, etc. En séminaire, les communards ont par exemple déjà parlé de l'équilibre entre les envies des individus et les besoins du groupe, de la question du féminisme au Manoir, des infrastructures à installer sur le terrain... Rappelons aussi qu'il est possible en tout temps d'amener des points de discussion sur des éléments larges et globaux aux réunions hebdomadaires. Cependant, les membres ne prennent pas toujours le temps de consolider ces bases, entraînés par le travail journalier et les objectifs concrets. Même au séminaire annuel, ils n'ont pas le loisir de tout aborder. La flexibilité collective quant à la Vision n'est donc jamais optimale. C'est pourquoi, individuellement, les membres doivent aussi prendre sur eux, faire des compromis, et accepter le point de vue des autres.

2.4.3 L'importance de tempérer ses attentes

Tout individu arrivant dans un collectif a inévitablement des attentes. Elles peuvent porter sur les projets dans lesquels la communauté se lance, sur la forme qu'elle peut prendre... Certains rêvent d'une complicité de groupe idéale. Certains encore espèrent vivre un mode de vie qui soulage entièrement leur conscience environnementale, en étant le parfait opposé du consumérisme occidental... D'autres, rêveurs, ont de grands projets ambitieux, pour lesquels le Manoir n'a pas encore les épaules ni les effectifs : en faire un pôle de soutien à des initiatives similaires, abriter un centre d'éducation aux savoirs ancestraux, ou un sanctuaire de préservation de plantes indigènes, construire un moulin à vent...

Tous ensemble, les membres doivent effectuer un travail pour conscientiser et exprimer leurs attentes, pour trouver des compromis entre ces dernières, et pour choisir un cap qui convienne à tout le monde (Christian, 2015, p. 74). Le fantasme d'une communauté idéale représente souvent une difficulté pour ses membres, parce que le décalage avec la réalité peut les rendre moins appréciateurs de ce qui existe déjà, et les démotiver. S'ils n'en prennent pas conscience, ils peuvent même en vouloir aux comunards qui agissent contrairement à leur vision des choses, sans réaliser que chacun a simplement des attentes différentes (Christian, 2015, p. 76). Dès lors, Voltairine considère qu'il est essentiel de savoir lâcher prise, et que c'est un des principaux enseignements de son engagement au Manoir. Rirette confirme :

Il y a des gens qui arrivent ici avec des attentes envers les communautés en général, ils s'attendent à ce que ça soit quelque chose de... Mais c'est pas l'utopie encore, genre le truc révolutionnaire qui chamboule tout le mode de vie occidental, parfait, la solution à tous mes maux... Et les attentes déçues te rendent moins appréciateur de ce qui est déjà là, et ça peut être difficile...

Il faut être capable de relativiser, à divers niveaux : accepter que certains objectifs soient moins avancés que ce que l'on aimerait ; que des outils de base comme la communication non-violente soient moins présents au quotidien qu'on le souhaiterait ; que les réunions soient plus formelles que ce que l'on pensait ; que les espaces soient moins rangés qu'on le voudrait, etc. Comme nous l'avons dit dans notre introduction, traiter de ces décalages est en réalité un des objectifs de ce mémoire. La communauté du Manoir veut être une source d'expérimentations et d'inspiration pour bâtir des sociétés alternatives adaptées au défi de demain ? Certes, on peut s'inspirer de ce qui fonctionne. Mais on peut aussi tirer des enseignements des difficultés rencontrées : en faire un portrait honnête est plus utile que basculer dans l'idéalisation. Porter un regard précis et critique sur les dimensions de la communauté dont parle la Vision, ce sera l'objet du reste de ce travail. Il est désormais temps de passer de leur Vision à leurs pratiques.

CHAPITRE 3

LE VIVRE-ENSEMBLE ET LES RELATIONS

Pour quiconque met sa vie, son temps, et ses revenus en commun, et s'engage l'un envers l'autre, il est d'une importance cruciale de développer une bonne dynamique de groupe pour mener ses projets à bien. Cette « glue sociale » constitue, pour Christian, « l'essence de la santé communautaire » (2015, pp. 227-250). Elle consacre même l'entièreté du chapitre 15 à la question, dont toutes les références à son livre citées dans cette section sont issues. C'est vrai pour toute communauté, mais ça l'est d'autant plus au Manoir. Proulx-Masson effectue ainsi un lien avec ce que Goffman nomme la « contamination physique », soit « l'augmentation de la portée des faits et gestes de l'individu découlant de son exposition constante au même public » (Proulx-Masson, 2018, p. 71). Normalement, les sphères professionnelles et personnelles sont séparées, et une dispute avec un collègue n'a pas de répercussions sur nos relations familiales. Au Manoir, cependant, les membres sont à la fois collègues, colocataires et amis : ils dorment sous le même toit, mangent à la même table, travaillent dans les mêmes champs... Ils forment un petit groupe, se voient souvent, et une tension liée à la ferme peut vite se répercuter dans leurs amitiés.

Maintenir un vivre-ensemble harmonieux n'est pas chose aisée. Pour ce faire, il faut mettre en place divers outils, que nous examinerons ici. Nous commencerons par décrire l'entente qui règne au Manoir, et les dissensions qui y surgissent inévitablement. Nous détaillerons ensuite les outils et valeurs instaurés pour engendrer une dynamique positive, prévenir et gérer les tensions. Une analyse suivra, sur l'équilibre à trouver entre l'implantation de ces outils de manière formelle, et le fait de laisser advenir les choses naturellement. Nous mènerons enfin une réflexion tentant de synthétiser la conception qu'ont les communards de la communication et des relations qui les lient ensemble.

3.1 Une bonne entente commune, mais des tensions inévitables

Les communards sont conscients de l'importance d'un groupe soudé : dans leur Vision, ils parlent de leur envie de rester un petit nombre (point 1.a), et de maintenir un état d'esprit vivant (point 1.e), à travers des moments consacrés au plaisir. On constate aussi une propension des membres à vouloir mener leur projet communautaire dans une forme de joie teintée de légèreté, de dérision, sans se prendre au sérieux. Et ce dans le quotidien comme dans le travail collectif. En témoignent le ton parfois informel avec lequel la Vision est écrite, les blagues sur le site internet, les chansons à la fin de certaines réunions... Le partage d'un mode de vie commun (même toit, repas collectifs, rythme de vie similaire...) induit aussi une

proximité propice aux liens forts. Cette complicité s'est vite ressentie lors des deux mois que nous avons passés sur le terrain. Nous avons ainsi pu y assister à des sessions de musique improvisées ; des célébrations enfantines lorsqu'un membre rapportait des sucreries ; des repas où ils se racontaient des blagues et de vieilles anecdotes ; une séance de lutte gréco-romaine délirante ; des soupers chaleureux où ils invitaient des proches, et même l'organisation d'une grande fête dans la grange, qui vit défiler des dizaines d'amis, de chansons, et de verres. Une amie de Rirette, venue visiter le Manoir, lui confia qu'elle était heureuse d'avoir vu l'effervescence qui régnait chez elle. Mais l'atmosphère peut également être plus calme : sessions de lecture au salon, discussion autour d'un thé, jeux de société, tirages de tarot... Il arrive aussi que les repas se déroulent en petit comité, en vitesse pour retourner travailler, ou dans le silence parce que les gens sont fatigués, mais sans que cela ne semble gêner personne. L'impression générale qui se dégage est celle d'un groupe habitué à vivre ensemble. Les membres se saluent le matin, ont des petits rituels (repas annoncés par une cloche, yoga collectif le soir)... La mécanique est bien huilée, et les moments de folie comme de calme naissent naturellement, au gré des envies des communards. Ils sont respectueux du besoin de chacun de garder du temps pour soi.

Rappelons aussi (*voir point 1.5.2*) l'importance, pour les besoins sociaux et l'équilibre relationnel et humain de la communauté, de son ouverture sur le monde, des liens qu'elle entretient avec une série d'amis extérieurs. Voltairine nous a ainsi confié à quel point ces solidarités affectives, les amitiés de leur réseau (*www.woofers*, membres de collectifs, fermes ou associations gaspésiennes diverses, Paspéyas...) sont importantes pour « ne pas macérer dans son jus », pour « s'aérer, se mélanger ».

Il n'est toutefois pas aisé de maintenir une bonne dynamique. Une membre du *Global Ecovillage Network* en visite au Manoir, et croisée durant notre enquête, nous a dit : « Le défi humain, c'est un des principaux défis des communautés. Un projet de vie à deux, c'est déjà compliqué, alors à 6 ou 15... ». Le Manoir ne fait pas exception, ce qui est confirmé par plusieurs communards. Rirette, par exemple, explique : « les gens ont peu d'expérience dans le vivre-ensemble à plusieurs, et ça rend ça difficile. Ça s'est un peu perdu le fait de vivre en groupe. Recréer ça c'est le but, mais ça amène des tensions parfois, il y a toujours besoin de parler, etc. ». Il existe plusieurs sources de conflits possibles. Nous en rencontrerons plusieurs au fil du travail, mais citons déjà les désaccords sur le fonctionnement de la communauté⁴¹, les situations de

⁴¹ Citons, par exemple, des désaccords sur la forme des réunions, le partage des revenus, ou sur l'équilibre à trouver entre initiatives individuelles et décisions démocratiques dans le pilotage des projets.

couple⁴², ou la tension générée parfois par la promiscuité. Mal gérés, ces différends peuvent mener à des tensions interpersonnelles, voire à briser des amitiés. Dans un autre cas, un désaccord sur l'investissement requis des communards a entraîné le départ d'un membre pas suffisamment travailleur pour certains. Dans un autre cas encore, des mésententes ont mené à la non-acceptation d'un membre probatoire.

Ces dissensions peuvent fragiliser le groupe, mais il convient de relativiser : elles sont le plus souvent anodines, et de toute manière inévitables. Pour Nestor, on trouve des conflits interpersonnels partout où il y a des humains, et il n'a pas l'impression d'en voir plus dans une communauté qu'ailleurs. Cette affirmation peut paraître étonnante : ces lieux semblent en effet plus propices aux tensions, mêlant des personnes qui vivent sous le même toit et qui travaillent sur un projet commun, à la fois colocataires et collègues. Si les conflits restent mesurés, c'est parce que les membres du Manoir, conscients de la facilité avec laquelle ils surviennent, et du danger qu'ils représentent, mettent en place divers outils pour les prévenir et les régler. Examinons-les.

3.2 Les mécanismes de gestion et de prévention des conflits

3.2.1 Les cas les plus épineux

Pour éviter les querelles, en plus d'instaurer une bonne entente, il faut prévoir des mécanismes pour prévenir et gérer les tensions, pour ne pas être pris au dépourvu quand elles surviennent. Pour les situations épineuses, deux formules existent. D'abord, les « cercles restaurateurs », où le groupe se réunit pour discuter calmement du conflit et chercher des solutions. Mentionnons ensuite les possibilités de médiation. En premier lieu, une médiation interne est prévue : les communards en conflit choisissent un autre membre, qui prend part à l'échange et cherche un terrain d'entente. En cas d'échec, c'est une personne externe (amie, proche, etc.) qui tente de renouer le dialogue. En dernier recours, les membres font appel à un médiateur professionnel. À l'heure actuelle, un seul conflit a atteint ce stade, et n'a malheureusement pas trouvé de résolution. Les protagonistes ont toutefois continué à vivre ensemble dans le respect, jusqu'au départ de l'un d'entre eux, pour des raisons d'ailleurs non liées à ces dissensions.

Pour éviter d'en arriver là, la prévention et la communication sont capitales. Les tensions et malentendus non verbalisés peuvent macérer, et s'exprimer de manière incontrôlée, par des querelles ou de la

⁴² Combiner couple stable et projets constitue toujours un défi, même si Louise et Victor, ensemble depuis longtemps, s'en sortent assez bien. Des difficultés peuvent aussi survenir quand il y a des rapprochements amoureux éphémères qui, s'ils se terminent mal, peuvent laisser subsister des tensions.

médiance. La première étape de gestion des conflits est donc que les membres sont simplement invités à discuter. Il convient d'instaurer un climat où ils se sentent à l'aise d'exprimer ces tensions honnêtement, pour les désamorcer dès la source et prévenir les conflits qu'elles peuvent engendrer. Mais communiquer ne suffit pas, encore faut-il bien le faire. Il existe différents styles de communication : certains, privilégiant la franchise, seront directs ; d'autres, préférant ménager l'autre, useront de diplomatie... Et même si les deux veulent faire preuve de bonne volonté, les premiers sembleront violents pour les seconds, quand les seconds auront l'air faux pour les premiers. Il est donc important de prendre conscience du style des autres, et de s'accorder sur des techniques concrètes communes, pour échanger sur le même plan communicationnel (Christian, 2015, p. 236).

3.2.2 La communication non-violente

La méthode qu'a choisie le Manoir s'appelle la communication non-violente (CNV). Créée par le psychologue Marshall Rosenberg (1999), elle se compose de quatre étapes : observer les faits qui posent problème, formuler les sentiments qu'ils nous évoquent, formuler les besoins⁴³ dont ces émotions témoignent, et faire une demande concrète⁴⁴ pour résoudre la situation. Par exemple, on ne dira pas « tu m'énerves, tu ne fais jamais ta vaisselle, tu n'es pas propre », mais « la vaisselle n'est pas faite, je me sens en colère, vivre dans un environnement propre est important pour moi ». Cette méthode est centrée sur soi plutôt que sur l'interlocuteur : plutôt que de l'attaquer, on s'ouvre. Cela lui permettra, au lieu de le prendre pour lui, de se mettre à notre place et comprendre comment son comportement nous affecte. Comme le dit Voltaire : « La CNV, ça va pas tout faire, mais ça va beaucoup aider. Au moins, les deux vont se comprendre, ça va mettre un tapis entre eux pour avoir de l'empathie envers l'autre ». Dans notre exemple, l'autre pourrait dire qu'il a besoin de dormir le plus possible avant d'aller au travail, et qu'il ne trouve donc pas le temps de faire sa vaisselle le matin. Un compromis remplissant les besoins des deux serait ainsi de stocker sa vaisselle sur son étagère personnelle et non dans l'évier commun. Cette méthode de communication est basée sur l'écoute de soi et l'empathie, l'authenticité (une communication transparente), et la responsabilité collective (dans la recherche de solutions). Elle considère la verbalisation comme l'instrument fondamental pour se connecter à soi et aux autres.

⁴³ En CNV, « besoin » ne renvoie pas au besoin que quelque chose de spécifique se passe (j'ai besoin que tu m'aides), mais à des besoins plus profonds (respect, amour, justice, sécurité, reconnaissance, etc.).

⁴⁴ Précisons que la demande ne doit rien imposer, elle ne forme pas une exigence accusatrice. Elle reste ouverte au point de vue de l'autre, et consiste plus en une invitation à chercher des solutions ensemble.

À notre connaissance, la CNV est aussi appliquée par d'autres collectifs amis du Manoir, est prônée par le GEN, et fait partie d'une série de codes et outils propres à cette nébuleuse d'éco-communautés dont nous avons parlé en introduction de ce mémoire. Quoi qu'il en soit, elle occupe une place importante au Manoir : les membres possèdent une documentation abondante sur le sujet, et sont formés à cette technique. Nous avons pu constater son application : les communards veillent à ne pas laisser éclater leur colère, à prendre du temps pour eux quand ils ne se sentent pas bien, vont voir les autres pour leur exposer calmement leurs griefs, et s'écoulent avec respect pour encourager cette honnêteté. Ainsi, après avoir partagé ses frustrations quant à la vaisselle qui n'avait pas été faite, Olympe a même été applaudie par la tablée pour la remercier de sa transparence. Selon Voltairine, les conflits durent rarement longtemps au Manoir.

Appliquer la CNV n'est cependant pas aisé : cela demande des capacités d'écoute, de remise en question, d'empathie... Il faut trouver la force d'aborder les tensions, ou d'accueillir quand les autres les abordent avec nous... Voltairine explique ainsi : « C'est dur de *dealer* avec tes difficultés personnelles et celles des autres. Ici, tu te mets vulnérable aux autres, et les autres à toi. C'est une beauté mais aussi une difficulté, parce que pas tout le monde veut être vulnérable. Mais ici on n'a pas le choix de l'être, parce que tout le monde te voit sous toutes tes coutures ». Plusieurs membres confient en outre qu'il est difficile d'identifier clairement ses émotions et besoins. Ce qu'ils ont à exprimer peut aussi être dur à formuler ou à entendre. Élisée confirme : « C'est délicat de dire à quelqu'un : tu me tapes sur les nerfs ». Nestor ajoute qu'il peut s'avérer ardu de s'exprimer calmement : « Des fois, les émotions embarquent, et il vaut mieux attendre que la pression retombe ». Si un membre utilise la communication non-violente de façon violente et maladroite, cela ne sert à rien. Cet outil n'est pas une recette miracle. Comme le dit Élisée : « Comme tout outil, c'est la manière dont tu t'en sers qui compte ».

Non seulement appliquer la CNV n'est pas simple, mais les membres du Manoir entretiennent une relation complexe avec elle. Elle y a, dès les débuts, occupé une bonne place. Rirette explique ainsi que Louise et elle s'intéressaient à la technique depuis bien avant la fondation du collectif. En créant cette dernière, elles ont jugé cet outil pertinent pour bien faire fonctionner le groupe. La CNV a dès lors été implantée : documentation, formation des communards, intégration dans la Vision... Mais, dans les années suivantes, une personne a accordé une très grande importance à la CNV, et en avait une interprétation codifiée, ce qui a provoqué des tensions avec certains autres communards. Une membre explique cela :

J'ai été un peu échaudée par la CNV. Parce qu'une des membres était très dedans, rigide par rapport à ça. Si tu l'écoulais pas de la bonne façon, tu pouvais pas l'écouter. C'est pour ça qu'il

y a eu un recul par rapport à CNV. Donc oui l'outil est utile, mais si t'exagères et que tu fais « c'est marqué ça et c'est de même que faut que tu m'écoutes », ben non, ça me tente pas... J'ai aussi le goût d'être authentique. Pas juste « j'écoute comment tu te sens », non j'ai le goût de dire moi aussi ce que je sens... Et la CNV permet ça, mais des fois la personne avait vraiment une rigidité, ça marchait pas. Il n'y a pas juste une seule bonne façon de communiquer.

Il est ironique de constater qu'un tel usage de cet outil de prévention de conflits a causé lui-même des tensions. Pour certains, utilisé ainsi, il devenait inefficace. Pour Élisée :

Des fois la CNV c'était aussi un frein à la communication. T'es mieux de mal t'exprimer que de pas t'exprimer. Et des fois, on veut tellement bien faire avec la CNV que c'est long de trouver les mots, et finalement ça fait une barrière de plus à parler donc tu le fais pas.

La relation à la CNV est devenue plus lourde, son utilisation moins fréquente. Mais ces difficultés sont normales : elle n'est pas aisée, demande de l'énergie, requiert de montrer sa vulnérabilité, vient avec l'expérience... Les membres ne peuvent espérer une utilisation parfaite. De plus, tous n'ont pas la même conception ou maîtrise de cet outil, tous n'y accordent pas la même importance. Mais tous s'entendent au final sur son utilité. C'est pourquoi, en 2019, une réflexion collective fut lancée pour la réintégrer plus profondément au quotidien. Notamment dans un cercle de discussion sur la CNV, où chacun expliquait son rapport avec elle, ce en quoi elle l'avait déjà aidé, et sa volonté de la réhabiliter. Voltairine détaille :

La CNV est vraiment importante pour moi, c'était une de mes principales raisons de venir ici. Quand j'étais en probation, je me trouvais chanceuse, le Manoir m'a payé une formation. Ça m'avait montré à quel point la CNV est importante. Ça permet de s'aider soi-même et d'aider les autres. Mais là depuis quelques mois, je ne sens pas beaucoup sa présence dans ma vie, et ça me rend un peu triste. J'aimerais en avoir plus. Pour moi, c'est important que ça soit actif au Manoir.

Pour certains, comme Élisée, la CNV ouvre des perspectives plus larges :

Les outils sont importants, mais c'est surtout la conscience des autres, l'empathie, etc. Puis à partir de là, t'as besoin d'outils. Mais si t'es pas capable de t'ouvrir à l'autre, peu importe les outils, ça sert à rien. Ça part d'un travail sur toi à la base. C'est sûr que les outils viennent avec une philosophie derrière, de l'empathie, etc. Nous, on a fait des formations, ça ouvre ta conscience à l'autre, l'outil change un peu notre conscience. Mais quelqu'un qui aurait juste l'outil ne serait pas efficace.

La CNV est avant tout un paradigme général, une ligne directrice. Il ne faut pas appliquer les quatre étapes mécaniquement : l'essentiel semble se trouver dans la philosophie qui les sous-tend, et l'intention des deux personnes de régler le conflit. Comme l'explique Victor, « Moi mon but quand je fais ces processus-

là, c'est juste de briser des tabous. [...] Ça fait déjà du bien et on connecte plus » (Proulx-Masson, 2018, p. 91). Au Manoir, ce souci d'exprimer ses émotions et besoins, de s'ouvrir à ceux des autres, se retrouve partout⁴⁵, et les communards s'en inspirent de manière informelle dans leurs relations. Pour une bonne dynamique, plus que les quatre étapes, l'essentiel est d'être fidèle aux valeurs de la CNV et du Manoir dégagées dans la Vision : respect, bienveillance, gratitude, écoute, honnêteté, confiance, soin des autres, tolérance, camaraderie... La présence effective de ces valeurs a de quoi être attestée : remerciements fréquents et, parfois, des tours de parole où chacun dit ce pour quoi il est reconnaissant ; souplesse et compréhension quant aux erreurs d'autrui ; écoute attentive lorsque quelqu'un raconte une histoire ; élans d'affection et petites intentions (comme faire une tisane pour tous) ; appui et inquiétude quand quelqu'un a un souci de santé ; conscience de ce qui constitue un défi pour l'autre et une envie de l'aider à les surmonter⁴⁶ ; salutations enthousiastes le matin ; les messages écrits qu'ils se laissent dans la cuisine s'accompagnent de blagues ou dessins ; ils demandent souvent à l'autre comment il va... Nestor confirme :

Ici et dans les milieux alternatifs, il y a une ouverture d'esprit, une ouverture au ressenti, et moins de jugement. On va pas se sentir jugé et on va pouvoir dire, sans avoir peur de la réaction des autres : « en ce moment ça *fee*le pas, soyez compréhensifs », et on te dira pas « si t'es pas content va-t'en ». Il y a vraiment une considération, une empathie... Ce cadre bienveillant, ça aide à réfléchir sur ses propres besoins et limites, et ça aide à les partager au groupe. Je pense que c'est ça qui t'amène à te découvrir plus toi-même, à avoir plus confiance en tes moyens, dans le fait que tu peux t'améliorer...

Pour lui, cette empathie est ce qui met les membres en confiance et leur donne envie de s'investir : « C'est ça qui fait la force d'une communauté, sentir que t'es à ta place, que des liens forts se tissent... ». La Vision, au point 1.c, souligne elle aussi l'importance de traiter les tensions tout en veillant au respect et à l'épanouissement des individus⁴⁷. Louise abonde dans le même sens (Proulx-Masson, 2018, p. 84) :

J'ai une aspiration et un idéal de ce qu'on travaille ensemble, même si c'est [juste moi qui] vis un défi, mettons j'ai besoin de plus de temps de libre. J'aurais plus une tendance de répondre

⁴⁵ Il se retrouve même sur les murs des couloirs. Une affiche dit ainsi : « Et si je me mettais dans tes souliers... Qu'est-ce que je verrais ? Tes défis, tes limites, ta fatigue, tes bons coups, ton niveau d'énergie, ton passé, ta libido, tes efforts, tes désirs, tes peines, tes joies... » (*Annexe A, photo 56*)

⁴⁶ Nestor éprouve par exemple des difficultés à trouver un équilibre entre du temps pour lui et les 42 heures à donner au Manoir. Les autres membres en ont conscience et n'hésitent pas à lui prodiguer des conseils.

⁴⁷ « Chacun s'engage envers l'autre, la communauté se soutient, on embrasse les conflits, on se donne l'espace pour les régler. On place au centre de toute résolution de conflit le respect de chacun, la reconnaissance, la confiance que chacun fait de son mieux. [...] On est là pour s'aider, s'encourager, se consoler, rire ensemble. On a l'envie de se sentir utile, de s'accompagner dans notre cheminement. »

en groupe : ok, mais comment on fait pour se libérer du temps ? Parce que c'est probablement pas juste toi qui vis ce défi-là, et on en vit probablement tous à notre manière. Comment on peut prendre cette tension-là, vécue personnellement, et en prendre soin collectivement ? [...] Parfois la réponse c'est : « Ben, c'est ton problème, arrange-toi pour gérer ton temps mieux que ça ! » Je trouve ça un peu dommage parce que c'était pas ça dans mon idéal.

3.2.3 Le travail sur soi et le lâcher-prise

Récapitulons ici les outils mis en place pour installer de bonnes relations et anticiper et gérer les tensions : repas communs, cercle restaurateur, médiations, communication non-violente... Ajoutons que si cette dernière se manifeste d'abord au détour des conversations, des dispositifs plus précis permettent de la faire vivre aussi, en dégagant des moments consacrés au travail sur les émotions et les relations. Mentionnons les *lampadaires*⁴⁸ ; les réunions hebdomadaires, qui prévoient un moment pour discuter des sentiments⁴⁹ ; les *cercles d'empathie*⁵⁰ ; les *cercles de validation*⁵¹. Ces mécanismes sont importants, mais il faut ajouter deux choses. D'abord, ils ne sont pas systématiquement utilisés. Voltairine explique : « C'est sûr qu'il y a des conflits qui se règlent en dehors des outils dont on s'est dotés. Je crois qu'on s'en est dotés surtout pour quand on a de la difficulté à régler le conflit autrement. Dans le fond, c'est une sécurité ».

Ensuite, constatons qu'en fin de compte, au-delà de ces outils, la gestion des conflits et l'amélioration du vivre-ensemble passent le plus souvent par un travail sur soi. Il faut savoir respirer, prendre du temps pour se reconnecter à soi (yoga, médiation, marche...), prendre un peu de recul en allant à l'extérieur du Manoir... C'est en faisant cela que l'on peut se remettre en question, identifier ses émotions et besoins. Il faut aussi, plus simplement, savoir relativiser et lâcher prise. C'est une question essentielle pour Voltairine :

Ici, on n'apprend pas juste les aspects manuels. On apprend au niveau de la gestion des conflits. On apprend à travailler sur soi pour le bien de la communauté et notre bien à nous.

⁴⁸ Des rencontres par deux, où ils discutent de comment ils se sentent dans la relation, de ce qu'ils apprécient et de ce qui leur pose des défis chez l'autre. Ils y réfléchissent à comment surmonter ces défis.

⁴⁹ Pour Christian, dégager un moment régulier pour partager son état d'esprit avec les autres est important. Si l'on dispose d'un moment dédié pour expliquer que notre mère a des soucis de santé et que cela explique pourquoi on traînait le pied au travail dernièrement, les autres comprendront mieux notre comportement. Ces réunions constituent des soupapes pour régulièrement relâcher la pression et désamorcer des tensions.

⁵⁰ Des cercles de discussion où ils échangent sur un sujet précis en laissant à tous, à tour de rôle, et sans être interrompu, le temps d'exprimer leur point de vue en le reliant aux émotions que ce sujet évoque. Le but n'est pas ici de régler des problèmes, mais d'explorer des questions tout en apprenant les uns des autres, en apprenant comment l'autre conçoit la question, comment il se sent par rapport à elle.

⁵¹ Où « on reçoit une reconnaissance de ses forces et de son apport au groupe ou aux autres membres », selon un document interne du Manoir.

À force d'être tout le temps avec les gens, tu réalises que tel *pattern* que t'as n'est bon ni pour toi, ni pour les autres, n'amène pas du bonheur... Tu te dis que tu pourrais améliorer tel aspect de toi. [...] Ici, c'est une école incroyable de lâcher-prise, t'apprends à pas le prendre personnel, à écouter vraiment ce que l'autre est en train de dire, à pas le transformer. C'est une école pour éclaircir la communication entre personnes. Qu'est-ce qui est vraiment dit, et non qu'est-ce que j'interprète de ce qu'elle a dit. [...] Mais faut vraiment apprendre à lâcher prise sinon tu vas en manger toute une. C'est une difficulté qu'on a toutes et tous eue. Faut accepter que tout le monde va pas être d'accord avec ton idée.

Lâcher prise peut parfois signifier ne pas discuter, « laisser couler ». Cette attitude est saine quand le différend est léger, mais les membres ne doivent pas laisser macérer des ressentis sur des points importants pour eux : ces enjeux referont inévitablement surface. Récapitulons. Pour Christian, il existe quatre façons de réagir à un conflit. On peut prétendre qu'il n'existe pas pas et fuir, ou effectuer un travail sur soi, comme nous venons de l'expliquer. On peut aussi sauter dedans de manière frontale. Mais la meilleure façon de réagir, pour elle, est d'en discuter sainement. Les outils examinés permettent de bien gérer les tensions. Et, bien gérées, elles deviennent l'occasion de mettre au jour et régler les problèmes plus profonds qui les ont causées : le groupe en sort renforcé.

3.3 Un équilibre à trouver entre laisser-faire et mise en place d'outils

Nous disions plus haut que la bienveillance ne suffit pas, et qu'il est important d'avoir des outils. L'inverse s'avère tout aussi vrai, et il s'agit au final de trouver un équilibre. D'une part, les mettre en place sans s'enfermer dans une application mécanique. D'autre part, laisser la liberté pour que les choses se fassent naturellement, sans tomber dans le laisser-aller. À vrai dire, cet équilibre ne touche pas qu'à la CNV, c'est un nœud transversal de la réalité du Manoir. Les outils sont importants, mais il faut veiller à ce qu'ils n'étouffent pas la dynamique organique. Élisée nous confie qu'il les trouve utiles, mais qu'il aimerait que ce qui fasse tenir le groupe ensemble, ce soit avant tout l'amour des autres, l'envie de faire des choses de concert. Nous appellerons ici « solidarité formelle » celle basée sur les outils, documents et structures et « solidarité informelle » celle basée sur l'entente naturelle. Ce compromis n'est pas facile à trouver⁵². Il est normal que des communautés tentent des formules et réalisent des erreurs, avant de réajuster le tir. L'essentiel, c'est qu'elles soient dans un processus actif de recherche de cet équilibre. C'est le cas du Manoir. Par exemple, ils constatent parfois qu'une routine s'installe, que les membres parlent surtout de choses liées au travail, et ne partagent plus assez de bons moments. Quand cela arrive, ils proposent plus

⁵² Notons toutefois que ces pôles se renforcent mutuellement : l'entente sera meilleure si des outils aident les membres à gérer sereinement les tensions ; ils géreront mieux les conflits s'il y a une dynamique positive.

d'activités, voire des « journées Manoir » (une journée à passer de bons moments ensemble) pour retisser les liens, reconnecter les gens, se reconcentrer sur ce qu'ils aiment chez l'autre... Et ainsi recréer de la solidarité informelle. Quitte à ce que ces journées soient fixées mécaniquement dans les agendas... On voit ainsi que la tension entre ces pôles reste toujours présente !

3.4 Une autre conception de la communication et des relations

Respectons maintenant le souhait, émis dans l'introduction de ce mémoire, d'examiner en quoi la communauté du Manoir tente de réinventer certains aspects de la société. Émettons donc quelques réflexions sur la conception différente qu'ont ses membres quant au vivre-ensemble et à la communication. Pour ce qui est de cette dernière, Nestor détaille :

Un bon exemple de communication dans la société actuelle, c'est les débats politiques. Celui qui va parler plus fort va avoir l'attention et la parole. Mais si t'arrives calmement et que t'es pas dans ce *mood*-là, que t'es comme « je comprends ce que tu voulais dire, parlons-en »... Ben avec cette attitude tu te feras couper, donc en voyant ça tu te dis que c'est la bonne manière de faire. Mais c'est parce qu'on a un mode de communication malsain, dysfonctionnel, et il y a énormément de changements à faire. Et ici, c'est intéressant de vivre en collectif, et de faire des expériences. On a l'hypothèse que notre façon de voir les choses, avec la CNV, la prise de décisions en consensus, est la bonne, mais on est en train de tester. Ça se peut que ça soit pas ça, mais faut essayer d'autres choses, et si ça fonctionne, ensuite, essayer d'élargir le nombre de personnes à qui ça s'applique...

Les membres semblent voir les discussions non comme un duel où il faut vaincre, mais comme un échange où les deux gagnent en coopérant. La société actuelle nous répète de ne pas nous laisser faire, de ne pas craindre de dire haut et fort ce qu'on pense. La conception de la communication au Manoir, elle, encourage à écouter autant qu'à parler.

Pour ce qui est du vivre-ensemble en général, la conscience de faire les choses autrement est présente aussi. Rirette explique ainsi que : « Aujourd'hui, les gens ont peu d'expérience dans le vivre-ensemble à plusieurs, et ça rend ça difficile, ça s'est un peu perdu le fait de vivre en groupe. Recréer ça, c'est le but, même si ça amène évidemment des tensions, le besoin d'en parler... ». Voltairine ajoute :

[Vivre au Manoir], ça amène à revisiter les relations interpersonnelles [...], à ouvrir son esprit sur tous les niveaux, autant familial, sociétal, que de travail, que les relations personnelles, amoureuses, amicales, [...]. Tout peut être revisité, tout peut être réanalysé avec d'autres intentions. (Proulx-Masson, s. d.)

Ces réflexions nous poussent à nous poser la question suivante : quelle est la nature du lien qui relie les membres ? Tous n'apportent pas la même réponse, ce qui montre des divergences d'attentes sur le plan des relations (Proulx-Masson, 2018, p. 84). Certains mettent en avant les notions de travail d'équipe, de coopération : pour eux, les autres sont des partenaires, comme Louise ou Rirette, qui explique :

Pour moi, c'est plus des coéquipiers/coéquipières [...] C'est pas parce que tu habites avec une personne que [ça doit être] ton ami. Je pense que tu peux bien t'entendre avec quelqu'un, vouloir faire des projets avec, et pas nécessairement être ami et vouloir te confier à [elle]. [Mais] c'est important, et je participe à toutes les activités sociales... [...] Mais j'ai comme accepté que je ne serai peut-être pas amie avec tout le monde, et c'est correct. J'ai d'autres amis qui m'apportent d'autres choses. Et ces personnes-là qui ne sont pas amies avec moi, elles [m'apportent] peut-être d'autres choses. Et c'est quoi un ami ? (Proulx-Masson, s. d.)

D'autres, comme Victor ou Élisée, se focalisent sur les expériences positives qui renforcent les liens : pour eux, les autres sont surtout des amis (Proulx-Masson, 2018, p. 84). Voltairine, elle, danse sur les deux pieds : « [Certains] je les vois comme des amis, et [d'autres] comme des alliés, des compagnons. On est ensemble pour construire le projet et je trouve ça *cool* de le faire avec toi » (Proulx-Masson, 2018, p. 92). Elle évoque ensuite son attachement aux autres :

C'est comme une vie de famille, mais avec des gens que j'ai envie d'habiter avec, contrairement à une famille que tu choisis pas. C'est extraordinaire. Et quand les gens partent... Tu sais, on crée des liens avec ces gens-là, et une part de moi est vraiment triste de les perdre parce que je les aime, on habite ensemble... On a tellement de *day to day life* ensemble que c'est comme une famille. Pis quand les membres de ta famille partent, *aouch*...

Elle soulève une question intéressante en évoquant la force de ces liens : leur nature peut-elle être considérée comme familiale ? On pourrait répondre par la négative, le critère sociologique définitoire d'une famille étant absent, celui de « la consanguinité et/ou l'alliance » (Barry *et al.*, 2000). Mais la question mérite d'être creusée. Parce qu'il existe des arguments permettant d'y apporter une réponse positive : les communards vivent sous le même toit ; leurs revenus et plusieurs de leurs objets servent à tous ; ils ont *a priori* choisi d'unir leurs destins à long terme ; ils ont des liens affectifs forts... La question des enfants est intéressante aussi. Maurice, arrivé en 2019, a deux fils de 9 et 11 ans, qui passent une semaine chez leur mère et une semaine au Manoir. Les autres membres se sentent investis d'une responsabilité dans leur éducation. Élisée développe :

On doit être des modèles d'adultes, pas aussi importants que le père, mais quand ils sont ici, on passe pas mal de temps avec eux. Donc ils peuvent nous observer à tout moment sans

qu'on le sache, on peut leur apprendre des affaires sans qu'on le sache, donc on a quand même une influence...

Les membres ont rédigé un document sur la question, expliquant que les enfants ont des besoins, auxquels la communauté doit pourvoir. Ainsi, ils les conduisent parfois à l'école ou à d'autres activités, font preuve d'autorité quand c'est nécessaire, surveillent leur limitation horaire d'internet... Ils veillent aussi à les intégrer dans la vie commune, à les considérer comme des membres à part entière : ils ont aménagé une salle de jeux ; certaines heures que Maurice passe avec eux font partie des 42 heures de travail hebdomadaires ; ils leur octroient de l'argent de poche sur les fonds du Manoir... Les membres se mettent même d'accord à l'unisson sur quelques points de l'éducation des enfants qui concernent l'ensemble du collectif, comme le fait que le plus grand des deux est en âge d'aider aux tâches ménagères. Ils veillent enfin à passer de bons moments avec eux, et y prennent du plaisir. Élisée raconte ainsi : « Des fois tu vas te promener au bois avec eux, et s'ils *trippent* sur un phénomène naturel que t'as déjà vu 1000 fois, faut que tu t'arrêtes aussi, puis... T'en profites. Ça m'a permis de décrocher de ma job. Ça m'a fait plus des vacances que du travail ». Mais précisons que ce ne sont bien entendu pas les enfants du Manoir, mais de Maurice avant tout, que c'est lui le principal responsable de leur éducation, lui qui passe le plus de temps avec eux. Il avoue toutefois apprécier l'aide des autres.

Ces arguments montrent qu'il est difficile de répondre à la question de savoir si les membres du Manoir forment une famille ou non. Cela est d'autant plus complexe que la définition même de famille est évanescente, avec les transformations profondes et rapides des modèles familiaux du siècle dernier (Déchaux, 2009, p. 3). Le « ça-va-de-soi » sur le concept de famille traditionnelle ne fait en réalité plus l'unanimité depuis longtemps : la famille ne cesse de s'inventer, il a toujours existé plusieurs « évidences » de ce qu'est une famille à travers l'histoire, et il en existe toujours plusieurs (Déchaux, 2009, p. 3). Pour Bourdieu, la famille n'est pas un concept figé, mais une « catégorie réalisée », qui n'existe que par ce qu'elle est (Bourdieu, 1993, cité dans Déchaux, 2009, p. 3). Nous aurions plus de mal encore à répondre à la question si nous parlions de groupes comme *Twin Oaks*. Là-bas, les gens partagent terres, vies et destins depuis des décennies, des enfants y sont nés et y ont grandi... Les enfants y sont, en quelque sorte, vus comme ceux de la communauté autant que ceux des parents.

En fin de compte, quelle que soit la nature de ces liens qui relient les communards, une chose est sûre : ils sont étroits. Et ces liens forts sont nécessaires pour construire des projets collectivement, sous le même toit, pour passer tant de temps ensemble... C'est pourquoi ils portent un grand soin à les maintenir, par

les valeurs et les mécanismes examinés dans cette section. Laissons le mot de la fin à Virginie, employée des *PoPa* vivant au Manoir, qui caresse plusieurs des points que nous venons d'explorer :

Au Manoir, c'est du monde comme toi puis moi, mais qui ont décidé de partager un moment de vie ensemble. Et ce choix, pour moi c'est peu commun, ça va au-delà d'une simple colocation. Il y a une volonté de s'entraider, de répondre à des idéaux communs, de faire des choix politiques... Mais déjà, juste vivre ensemble sous le même toit, partager des revenus, des projets concrets, ça pour moi c'est beau. Et ça va un peu à contre-courant ! C'est dans mes objectifs aussi de vivre en communauté. Peut-être pas sous cette forme-là, sous le même toit nécessairement, mais partager des projets, une terre... Mais quand je partage ça avec ma famille, on me répond souvent « ah, ça va durer juste un temps », ou « quand tu vas vieillir tu verras, ça te tentera plus ». Alors que je pense que c'est vers ça qu'on tend. Le but c'est de vieillir ensemble, de passer plus de temps ensemble. D'aller à l'encontre du modèle dominant proposé : un couple, une famille, dans une maison, qui s'occupent de leurs petites affaires.

CHAPITRE 4

GOUVERNANCE ET AUTOGESTION

Dans ce chapitre, nous traiterons de l'autogestion, l'autogouvernance du collectif : la façon de se structurer et de prendre les décisions, les règles qui le régissent, la gestion des projets, la répartition des rôles... Comme le vivre-ensemble, la gouvernance est capitale pour la santé d'une communauté. En effet, qui dit plus de ressources collectives, dit plus de ressources sur lesquelles prendre des décisions collectives, et dit dès lors plus de potentiels désaccords, tensions, et déceptions. Quand des individus partagent revenus, toit, et temps de travail, il faut donc veiller à ce que la manière dont ces choses sont dirigées convienne à tous. Imaginons qu'un membre utilise des fonds communautaires pour un projet qui, pour certains, semble inutile ou en désaccord avec la Vision : cela risquerait d'éveiller des frustrations et des tensions. Cela vaut aussi pour quelqu'un qui envahirait l'espace collectif avec ses affaires. La mauvaise gouvernance et les désaccords font partie des principales sources de conflit : mécontentement quant aux décisions prises, quant à la façon de les prendre, quant à d'éventuels mécanismes de pouvoir qui pourraient naître, quant au choix et à la gestion des projets...

Une bonne gouvernance est ce qui permet d'éviter ces tensions, de gérer la communauté d'une manière qui contente ses membres. Elle le fait de deux façons. La première : il vaut mieux veiller à résoudre des questions par des règlements et structures claires établies auparavant. Il y aura ainsi moins d'envahissement des espaces communs si une règle de colocation limpide énonce qu'il faut éviter de laisser traîner ses affaires. La deuxième : quand une nouvelle question se présente, les membres peuvent avoir des opinions différentes. Échanger les points de vue et prendre une décision en collectivité permet de trancher d'une manière acceptable pour tous. Dans notre exemple, une personne considérant un projet comme futile admettra mieux qu'il soit financé par le groupe si c'est le groupe qui le choisit. Ces deux dimensions forment ce que l'on appelle la gouvernance : un ensemble de règles et structures, et une façon d'adopter des décisions. En d'autres mots, il s'agit d'abord d'avoir des règles claires et préétablies, pour éviter les situations floues et de devoir prendre des décisions tout le temps. Il s'agit ensuite d'avoir un système fluide et équitable pour prendre ces résolutions quand nécessaire. La gouvernance doit être collective et non-équivoque, juste et participative. Cela permet d'instaurer de la justice et de la clarté dans la communauté, et de générer de la confiance et de la coopération.

Au Manoir, la gouvernance occupe une grande place, tant dans la Vision que dans le quotidien. On y constate en effet une abondance de règles, documents et outils, visant à structurer la vie en groupe. Plusieurs membres confient d'ailleurs apprécier ce pouvoir donné à chacun de participer à la construction du groupe, ainsi que les instruments inventifs mis en place. Pour analyser la gouvernance du Manoir, nous commencerons par en détailler le fonctionnement : champ d'application, consensus, réunions, allocation et exécution du travail communautaire. Nous synthétiserons ensuite la conception qu'en ont les membres.

4.1 Le champ d'application de la gouvernance

Commençons par détailler ce qui rentre dans le champ des décisions collectives. Dans un groupe où tant de choses sont collectivisées, beaucoup de décisions le sont également. Tentons de résumer ce sur quoi porte la gouvernance du Manoir : il y a d'abord la Vision, valeurs et objectifs communs. Il y a ensuite ce qui touche aux ressources communes matérielles et financières du groupe : règle du partage de revenus, quelles dépenses sont couvertes par le Manoir et lesquelles restent à charge des individus, gestion de la trésorerie, agencement de la propriété, gestion des objets... Ajoutons aussi la réglementation du temps de travail collectif : puisque chacun doit fournir 42 heures par semaine à la communauté, ce temps est considéré comme une ressource commune, et le groupe décide comment l'allouer, le répartir, et l'exécuter. Il y a encore d'autres règles diverses : utilisation de la CNV ; outils de gestion des conflits ; modalités de recrutement et de départ ; déroulement des réunions ; ce qui touche au statut juridique du Manoir ; régime et statut des visiteurs ; statut d'un membre en sabbatique (stockage de ses affaires, octroi d'une dotation de départ...), etc. Les résolutions peuvent même porter sur des situations plus précises encore : accepter qu'Olympe adopte la chienne Mesrines et qu'elle soit nourrie par le collectif ; choisir l'emplacement de l'étendoir à linge... Cette typologie est incomplète, mais nous nous arrêterons là : lister exhaustivement ce qui rentre dans le champ des décisions collectives est en effet impossible.

Une seule ligne directrice s'en dégage : il comprend ce qui touche au groupe. Et c'est ensemble, lors des réunions, que les membres décident ce qui concerne le collectif ou non. Ce qui a trait à la communauté, c'est tout ce qui a un impact dessus, qu'il soit moral (ce qui touche à la Vision ou permet de faire advenir les missions du Manoir), fonctionnel (dès que les ressources communes sont concernées, qu'elles soient matérielles, financières, ou immatérielles comme le temps de travail communautaire), ou de toute autre nature (encouragement à utiliser la CNV, modalités de recrutement et de départ, etc.). Ce champ est liquide, mouvant, et dépend de la vision des membres sur l'équilibre à trouver entre règles collectives et marge individuelle, question qui traversa d'ailleurs ce chapitre.

Rappelons enfin, avant de décrire le processus de gouvernance, la double dimension de cette dernière. Certaines questions centrales sont résolues en amont, dans des règlements clairs. D'autres, plus précises, sont soulevées au fur et à mesure. Deux dimensions, donc : des règles préétablies, et des modes de prise de décision. Un contenu et un mode de gouvernance. Nous ne parlerons plus du contenu, le but n'étant pas d'exposer exhaustivement la réglementation du Manoir. Ses points saillants sont d'ailleurs déjà développés ailleurs dans notre texte⁵³. L'objectif, dans ce chapitre, est plutôt de s'intéresser au *processus* de cette gouvernance, à ses avantages et difficultés. Pour ce faire, concentrons-nous sur le mode de gouvernance du Manoir. Comme l'explique Christian dans le chapitre 6 de son ouvrage, un mode de gouvernance se divise en deux éléments : des « structures » et des « méthodes ». La structure du mode de gouvernance, c'est la façon dont le pouvoir est réparti entre tous. La méthode renvoie à la façon de prendre les décisions.

4.2 La prise de décisions par consensus constructif

Commençons par la méthode de gouvernance du Manoir. Elle est basée sur le consensus : pour être validée, une proposition ne doit rencontrer aucun refus. Quand personne ne s'oppose, cela ne signifie donc pas que tout le monde soit d'accord, mais que tout le monde accepte de vivre avec. Pour éviter les blocages et obstructions systématiques et de mauvaise foi, le consensus au Manoir se veut « constructif ». Rirette explique : « Si, quand tu prends une initiative, les gens disent non, et que tu sais pas pourquoi, ça aide pas. Dire non dans une communauté, c'est pas toujours une bonne idée. Tu peux dire non, mais pas "non parce que non". Faut expliquer, proposer, nuancer ». Les membres sont donc encouragés à penser à l'intérêt du groupe avant tout : si la décision ne leur paraît pas idéale, mais sans leur poser de problème fondamental, mieux vaut accepter, quitte à apporter des commentaires. En cas de divergence plus tangible, les membres lancent une discussion et font des propositions pour parvenir à un accord. S'il n'y a pas d'accord en réunion, c'est souvent le fait de limites personnelles, de dissensions sur la Vision, ou de tensions. Le point est alors repoussé à une rencontre ultérieure. Dans ce délai, un travail de réflexion et de discussion plus profond est engagé, dans l'espoir que soit forgée une nouvelle proposition qui convient à tous. Si des membres continuent de s'opposer à la proposition, elle tombe. Cette lenteur est importante : c'est en prenant le temps qu'ils peuvent parvenir à un consensus solide.

⁵³ Par exemple : la Vision, valeurs et missions au chapitre 2 ; l'encouragement de l'utilisation de la CNV au point 3.2.2 ; la règle des 42 heures de travail hebdomadaire au point 5.2.1 ; les règles quant aux dépenses au point 5.2.2 ; des exemples de régulation des ressources matérielles au point 8.3.2...

Lorsqu'ils sont en désaccord, il faut participer à l'élaboration d'une solution, ce qui empêche les blocages à la légère. Un certain sens des responsabilités quant aux répercussions des oppositions sur le groupe est donc attendu. C'est aussi le cas quand ils proposent des points à discuter, et dans tout ce qui touche à la gouvernance en général. Il leur est ainsi demandé de bien préparer les points qu'ils amènent en réunion (raison d'être, budget estimé s'il y a lieu, éventuellement sonder d'autres membres, etc.). Le but est d'effectuer un travail préalable pour peaufiner la proposition en amont et faciliter le consensus.

Ce qui est à la fois l'essence et la force de ce consensus constructif, c'est qu'il entraîne un processus proactif et démocratique de recherche de solutions. Il est démocratique au sens où il laisse place à l'opinion de chacun, ne laisse pas triompher les plus agressifs. Les décisions sont certes plus lentes que dans le vote majoritaire, mais seront mieux acceptées et mises en œuvre. Il est proactif au sens où l'opposition devient un catalyseur : elle ouvre un processus de dialogue, où le consensus est construit collaborativement. Il est basé sur la prémisse que « chacun détient une parcelle de vérité » (Christian, 2015, p. 90) : chacun apporte sa pierre, écoute l'autre, demande des clarifications, et le groupe peaufine ainsi l'accord jusqu'à en obtenir un qui convient à tous, plus solide. Pour Rirette, « le but, c'est pas de dire je suis pour ou contre. Chacun a en lui une partie pour, une partie contre. Le but, c'est de dire "c'est quoi les bonnes et les mauvaises idées ici", puis de construire ensemble ».

Selon Christian (2015, p. 96), le consensus fonctionne mieux dans les équipes de taille raisonnable, avec une Vision commune, un certain degré de confiance, du temps pour discuter, et un accès égal au pouvoir. C'est le cas au Manoir, mais le consensus n'est pas pour autant un outil facile à utiliser. Il nécessite de l'écoute, de la créativité, et un sens du compromis. Mal employé, il peut entraîner de la confusion ou des frustrations. Il faut aussi éviter qu'il étouffe les avis divergents : si quelqu'un s'oppose à une résolution, jusqu'à quel point est-ce légitime de poursuivre les discussions ? Jusqu'à ce qu'il cède à l'usure ? Il faut que chacun conserve le droit de ne pas être d'accord avec le collectif. Toutefois, si une personne diverge avec les autres sur des enjeux trop fondamentaux, c'est l'intérêt même de son engagement dans un groupe à l'encontre duquel elle pense qu'il faut remettre en question.

4.3 Les réunions hebdomadaires

Parlons ici de la structure de gouvernance. Dans de plus grands collectifs, on peut observer des structures élaborées, formées de comités, de sous-comités... Le Manoir ne comptant que huit personnes, les choses sont moins complexes. Certes, les projets sont attribués à des membres ou comités, comme nous le

verrons au point suivant. Mais la plupart du temps, c'est toute la communauté qui prend les décisions. La structure est donc élémentaire : l'organe décisionnel, c'est l'ensemble du groupe, tout simplement.

Concrètement, les membres se réunissent chaque semaine. Ceux qui amènent une question l'expliquent aux autres, et formulent une proposition. S'en suivent un vote indicatif et un tour de table pour jauger les opinions et ressentis. Ensuite, les comunards entament le processus de construction du consensus à proprement parler (discussions, modifications, etc.). Des outils existent pour accompagner la prise de décision, en poussant à analyser la question sous plusieurs angles, comme le « MIAO »⁵⁴, ou les « chapeaux »⁵⁵. Les réunions peuvent durer deux heures comme une après-midi entière, selon la quantité de sujets à traiter. En été, le labeur agricole laisse moins de place pour les assemblées, et les membres y expédient les affaires courantes. C'est en hiver qu'ils prennent le temps de travailler sur les dimensions structurelles, les grands objectifs, la Vision, et autres, notamment lors du séminaire annuel.

Les rencontres hebdomadaires forment donc le cœur de la gouvernance. Elles offrent un moment régulier pour traiter des problèmes urgents et empêcher leur accumulation, peaufiner les règlements... Mais ce n'est pas que pour la prise de décisions qu'elles sont importantes. Elles sont aussi une soupape pour relâcher la pression, partager les ressentis et les émotions. De plus, elles permettent de garder le groupe impliqué dans le projet : les membres échangent des informations, ont une vision globale sur l'avancement du projet... Elles servent aussi à s'assurer de l'engagement et du travail de chacun, et à renforcer la confiance entre comunards.

Mais, comme le vivre-ensemble, la gouvernance n'est pas chose aisée. Et comme tout outil, les réunions ont un double tranchant. Elles ont ainsi déjà causé des tensions, certains les jugeant trop longues et laborieuses. Comme examiné au point précédent, le consensus prend du temps. La longueur des assemblées peut donc installer un climat amorphe, pesant. Lors des débuts du Manoir, il fallait mettre en place de nombreuses choses : les rencontres étaient bihebdomadaires, ce qui a accentué ce sentiment. Les critiques reposaient aussi sur leur caractère trop scolaire et rigide. Ou sur le fait que, trop axées sur le concret, elles laissaient peu d'espace à l'expression des ressentis. Certains aiment décortiquer les problèmes sous toutes leurs coutures, mais d'autres sont moins à l'aise avec ces longueurs et ce mode de

⁵⁴ Un « pour/contre » plus poussé, avec quatre angles : menaces, inconvénients, avantages, opportunités.

⁵⁵ Méthode où les membres abordent six angles différents : communiquer leurs émotions quant à la question, faire le plan de la discussion, partager les informations sur le sujet, lister diverses idées, les critiquer, et décider.

fonctionnement rationnel (cette tension est d'ailleurs fréquente dans les éco-communautés : Christian, 2015, pp. 236-237). C'est le cas de Victor, qui déclare, dans le mémoire de Proulx-Masson : « Au début, je trouvais que les réunions c'était difficile. J'ai fini par m'habituer, mais au début j'avais tout le temps mal à la tête, je tenais pas en place, j'aimais pas ça. » (Proulx-Masson, 2018, p. 99).

Cette tension révèle deux sources potentielles de mise à mal du principe d'égalité et de non-hiérarchie qui, selon la Vision, est au cœur de la gouvernance du Manoir. D'abord, cela peut mener à ce qu'une *woofeuse*, membre du *Global Ecovillage Network*, appelle un « consensus par *whatever* ». Nous avons dit plus haut que les blocages de mauvaise foi sont rares au Manoir. Au contraire même, le consensus est souvent atteint, ce qui est le gage d'une grande confiance. Il convient toutefois de veiller à ce que les communards orientés vers l'action n'acceptent pas une résolution qui leur déplaît parce qu'ils ont du mal à suivre, ou par usure, fatigués de la longueur et de la rigidité de la réunion. Il faut éviter la domination des plus scolaires et endurants. Mais les membres que cette formalité rebute ne doivent pas, eux non plus, s'imposer, et instaurer un climat de précipitation. Si les personnes orientées vers la réflexion, qui ont besoin de beaucoup de mots et concepts pour s'exprimer, craignent d'ennuyer le groupe, elles mettront leur opinion en retrait. Dans les deux cas, la frustration de ne pas s'être écouté donnerait peu envie d'appliquer la décision, et serait source de discorde.

Ces réflexions font écho aux concepts de solidarité formelle et informelle (*point 3.3*). Comme la CNV, il faut trouver un équilibre dans l'emploi des outils, pour bénéficier de leur utilité sans les rendre étouffants. Il faut d'abord garder en tête que le format actuel part d'une bonne volonté, celle d'avoir le temps de partager toutes les informations et opinions. Il ne faut pas oublier non plus que cette difficulté à trouver un juste milieu est normale, tous les membres ayant des rapports différents aux réunions. Ce qui importe, c'est qu'ils soient dans un processus actif de recherche de cet équilibre. Ils expérimentent donc diverses formules, et semblent satisfaits de l'évolution des réunions, qu'ils jugent plus efficaces et plaisantes.

Par exemple, ils ont décidé d'y prendre un moment pour discuter de comment chacun se sentait. Mais ils ont réalisé que ces moments devenaient monotones, certains se contentant d'un laconique « ça va ». Une réflexion a dès lors été lancée pour rendre ce point plus vivant et dynamique. La question n'est maintenant plus abordée à un instant dédié. Elle est soulevée çà et là, lorsque chacun sent que c'est pour lui le moment idoine. Le même mécanisme a été essayé pour les points pratiques : plutôt qu'un ordre du jour fixe, les membres apportent maintenant leurs points quand cela leur semble naturel. Certains ont aussi proposé

d'amener en assemblée une forme de légèreté, de jeu : pauses plus fréquentes avec une activité comme de la danse ; droit de suivre la rencontre depuis la chaise de yoga du salon pour les hyperactifs ; réunions dans des lieux différents, etc. Élisée suggère même de s'inspirer de *Twin Oaks* et de mettre en place une seconde voie de prise de décisions, pour éviter d'aborder tous les points en réunions. Celle-ci consiste en un tableau, où les membres affichent une proposition détaillée. Ils ont alors quatre semaines pour la lire, et donner leurs opinions et commentaires. Après ce délai, si la proposition n'a rencontré aucune opposition, elle est acceptée.

4.4 L'allocation du temps de travail communautaire

Puisque le temps de travail est considéré comme une ressource commune, tout ce qu'un membre fait peut affecter les autres. La gouvernance du temps de travail collectif doit donc être collective également : comment l'allouer (à quels projets donner la priorité), le répartir (à quels communards confier quels rôles et tâches), et l'exécuter (certaines décisions d'exécution de ces tâches nécessitent l'aval de l'ensemble des membres). Traitons de cela dans cette section-ci, et dans la suivante. Notons que la question du travail collectif fera l'objet d'amples développements aux chapitres 6 et 7 : ce qu'il recouvre, la conception qu'en ont les membres, etc. C'est sur l'enjeu des *décisions* à son égard que nous nous concentrerons ici.

4.4.1 Le choix des projets collectifs

Commençons par la question du choix des projets auxquels le groupe alloue cette ressource temporelle. On peut en quelque sorte considérer qu'il dispose d'un budget temps d'environ 336 heures (42 heures multipliées par 8 membres), qu'il alloue à sa guise⁵⁶. Quand un communard veut mener une activité, il la soumet à l'avis du groupe, qui a alors deux options. Soit, considérer ce projet comme d'utilité commune, investir dedans avec son budget temps, et permettre au(x) membre(s) qui l'effectuent de le financer avec les ressources communes et de compter les heures passées dessus comme comprises dans leurs 42 heures. Soit, considérer que c'est un projet personnel, et que le communard doit l'effectuer sur son temps libre et avec ses fonds personnels. En d'autres termes : fait-il cette tâche pour le groupe ou pour lui-même ? Est-ce un projet collectif ou personnel ? Est-ce du temps de *travail* pour le groupe ou du temps *libre* pour soi ? Quand le groupe valide ou non un projet commun, il le fait basculer dans l'une ou l'autre catégorie.

⁵⁶ Notons en effet que ceci est un exercice de pensée : les 42 heures sont une indication, les membres ne comptent pas leurs heures, et le groupe ne se base pas sur ce chiffre de 336 heures pour attribuer les projets.

Comme nous l'avons dit plus haut, quand il s'agit de déterminer le caractère commun ou non d'une chose, la marge de manœuvre est large. Théoriquement, les membres du Manoir pourraient considérer n'importe quelle activité comme un apport au bien commun. Il faut simplement qu'ils décident ensemble de le valider comme un projet collectif et prioritaire. Ils considèrent ainsi comme du travail communautaire un large éventail d'activités : maraîchage, construction, travail administratif, réunions, herboristerie, tâches ménagères, emploi salarié dont les revenus sont partagés, réparations, apiculture... Cependant, deux principaux critères permettent de déterminer le caractère commun ou non d'une activité : l'un est fonctionnel (ce projet apporte-t-il des retombées concrètes ou emploie-t-il des ressources collectives), et l'autre moral (ce projet est-il en adéquation avec la Vision). Ces critères visant à valoriser ou non une activité comme du travail communautaire seront approfondis au point 7.4.2 : concentrons-nous ici sur la question de l'équilibre entre projets communs et projets individuels.

4.4.2 L'équilibre entre projets individuels et projets collectifs

Avec ce mode de fonctionnement, un membre ne peut donc pas procéder au travail qui lui chante, puis considérer avoir fait sa part de labeur collectif. C'est la communauté, et non les individus, qui choisit les projets à effectuer. Et puisque ce sont 42 heures qui doivent être données au collectif chaque semaine, une grande partie du temps des membres est déterminée par le groupe et ses besoins, et doit être soumis à son approbation. Cela pose dès lors une difficulté aux individus, qui a trait au fait que, comme l'écrit Proulx-Masson, ils ne travaillent plus pour eux, mais pour l'ensemble, et sont dès lors moins maîtres de leur temps et de leurs choix (Proulx-Masson, 2018, p. 86). Elle cite ainsi Victor : « Vu que je suis en informatique, des fois je peux gagner de l'argent et après je peux prendre plus de sabbatiques, chose que je peux moins faire ici. » (Proulx-Masson, 2018, p. 86). Les membres ont donc moins d'autonomie dans la gestion de leurs horaires, et sont moins libres de faire ce qu'ils souhaitent. Ils doivent en quelque sorte rendre des comptes à la communauté quant à la manière dont ils emploient leur temps et dont ils effectuent les projets auxquels ils se consacrent. Cette dynamique de gouvernance, où les besoins du groupe priment sur les envies personnelles, constitue une forme de restriction à la liberté individuelle, un contrôle collectif, qui peut poser des problèmes à certains.

Outre la question de la liberté que cela laisse aux individus dans la gestion de leur temps, cela soulève aussi la question du choix des projets auxquels ils se consacrent. Quand un communard propose un projet, le groupe peut en effet le refuser, ou suggérer des modifications pour qu'il corresponde mieux à la Vision et à ses besoins. Au vu des critères moraux et fonctionnels, et de la nécessité de l'approbation du groupe,

quelle place cela laisse-t-il aux comunards pour réaliser leurs projets et envies personnelles ? Nous en parlions déjà au point 2.3.1, où Voltairine donnait l'exemple d'un membre qui aurait une idée d'entreprise à lui (vendre des cachous en fromage végétarien), mais dont la communauté aurait besoin pour des œuvres collectives, jugées plus importantes. Cette personne devrait alors effectuer son projet sur son temps libre, assez limité au vu de la nécessité de fournir 42 heures chaque semaine au Manoir. Voltairine a d'ailleurs elle-même déjà fait les frais de ces difficultés. Se consacrer à l'herboristerie est son rêve et son projet de vie. Elle s'est certes lancée au Manoir parce qu'elle désirait vivre ce mode de vie communautaire, mais elle aurait été frustrée que cet engagement entrave sa passion pour les plantes médicinales. Son projet personnel, *À la Vie!*, n'a pas toujours été accepté par tous au Manoir, et plusieurs discussions ont dû avoir lieu pour qu'elle puisse les convaincre de son utilité morale et matérielle et le mettre en œuvre :

Dans l'ensemble, il est accepté, mais jusqu'à un certain niveau [...]. Pour certaines personnes le Manoir n'est pas rendu là. Pour d'autres personnes c'est comme « bin, c'est ton projet personnel, vas-y. Si c'est ça qui t'allume dans la vie, go ! » Donc c'est partagé, moi je sens tout le temps un petit malaise à pratiquer l'herboristerie à cause de ça. Et il y a des gens aussi qui ne croient pas aux plantes médicinales, donc c'est un autre *challenge*. On a de plus en plus de discussions autour de ça d'ailleurs, donc des fois c'est un peu demandant. [...] [Mais] la personne [qui] est comme pas tant en faveur de ça [...], elle laisse juste ça aller quand même et elle m'a dit : « Moi je ne veux pas que le projet meure, c'est correct parce que je veux que toi tu sois heureuse ». La personne elle m'a dit ça, c'est cool. La personne ne va pas m'empêcher de le faire à 100 %, mais elle va comme me demander de ne pas en faire autant que je veux. Donc c'est ça. Ça, ça peut comme causer des petites tensions à ce niveau-là, bin chez moi. [...] [Mais] je suis contente que la communauté, que l'ensemble, tout le groupe, dise oui, on accepte que tu passes 15 heures/semaine en herboristerie. C'est quand même intéressant 15 heures/semaine. Donc pour l'instant, ça me convient. (Proulx-Masson, s. d.)

Si l'emprise du collectif sur la gestion du temps et sur les engagements de ses membres peut limiter l'épanouissement des individualités, il convient toutefois de relativiser ces difficultés. D'abord, il ne faut pas oublier que les 42 heures incluent le travail ménager, et ne laissent donc pas moins de temps libre pour vaquer à leurs envies que dans un temps plein classique. Ensuite, rappelons que le groupe ne contrôle pas chaque tâche non plus : les membres sont relativement autonomes dans leurs journées, et ont confiance en le fait que chacun, dans ses initiatives, effectue ses 42 heures avec l'intérêt commun en ligne de mire. C'est ce que nous explique ici Olympe :

Quand quelqu'un part en vacances quelques jours, quand on rentre c'est fou la quantité de travail qui a été fait alors que t'étais pas là ! Et quand t'es juste avec des gens qui ont à cœur le bien du projet, des lieux, etc., ben tu pars et t'es relax, t'as pas de stress par rapport à comment les choses vont se passer. Une grosse partie de l'insécurité disparaît. T'as comme la

confiance, la quiétude que tu peux entamer quelque chose, et si c'est plus difficile que prévu ben tu seras pas seule là-dedans.

Ajoutons aussi que le groupe veille à faire une place aux envies de ses membres pour contribuer à leur épanouissement. Certes, les communards voient leur temps soumis à l'avis du Manoir, mais c'est une organisation qui leur permet de trouver plus de diversité et de plénitude dans leur travail que bien des employeurs. La communauté est constituée par ses individualités, et c'est sur base de leurs envies et projets qu'elle se construit : si cela plaît à Voltairine de faire de l'herboristerie, le groupe ne va pas donc lui mettre des bâtons dans les roues. Il veille simplement à ce que l'intérêt collectif soit respecté. C'est finalement assez logique, puisque c'est avec les fonds communs que le groupe finance les projets des membres, et puisque ces derniers voient, en échange de ces activités validées comme communes, leurs besoins comblés : toit, couvert, soins de santé... Il faut également garder en tête que les communards sont *a priori* là parce que le projet du Manoir en soi les motive. Le projet collectif du Manoir est, en quelque sorte, aussi leur projet personnel. Dans l'idéal, les deux coïncident : les membres sont là parce qu'ils adhèrent pleinement à ce projet de communauté alternative et trouvent du plaisir à le développer ; le projet communautaire épouse les envies de ses membres et leur permet de s'épanouir. Il faut, en somme, que le projet communautaire et les projets personnels de ses membres s'entremêlent : que la communauté mène des actions et un modèle parce que ses membres le veulent ; que les membres rejoignent la communauté parce qu'elle mène des actions et un modèle qui les motivent. Le plus souvent d'ailleurs, lorsqu'ils font des tâches qui les tentent, comme quand Maurice fait du vin de pommes, les communards se retrouvent à remplir automatiquement leur *quota* de 42 heures : dans un collectif si imbriqué, tout ce qui les concerne, concerne vite le groupe également. Voltairine confirme :

Parfois, le travail communautaire et l'épanouissement personnel c'est un peu flou, c'est imbriqué l'un dans l'autre. Mettons. Je suis herboriste, c'est ma passion, ça fait partie de mon épanouissement. J'ai la chance d'avoir un projet accepté au sein du Manoir : créer un jardin et des produits d'herboristerie pour le Manoir, mais aussi un travail salarié qui rémunère la communauté. Donc c'est à la fois un travail qui m'épanouit et qui, vu qu'il rapporte au groupe, fait partie intégrante du projet du Manoir.

Ces réflexions permettent de relativiser le contrôle exercé par le collectif sur le temps de ses membres. Toutefois, cette emprise demeure une réalité, et il faut veiller à trouver un juste milieu pour qu'elle n'étouffe pas les envies des communards. En somme, il s'agit d'arriver à un équilibre entre deux absolus : la communauté est-elle là pour l'individu, ou l'individu est-il là pour la communauté ? C'est ce qu'explique ici Voltairine, décidément prolix sur le sujet :

[Il y a une] vision qui est comme la communauté est là pour l'individu, à certains degrés, à certains niveaux. [Il] y en a qui vont dire bin je suis dans la communauté parce que j'ai envie de me sentir épanoui et de me sentir libre de faire ce que j'ai envie de faire. Si j'ai envie de démarrer une *business* dans telle affaire, je veux être capable de le faire au sein de la communauté. Et en échange, je donne du temps à la communauté pour la construire, pour l'épanouir elle aussi, donc c'est comme donnant-donnant. L'autre vision est comme [...] en fait on est là pour le projet, on a un projet, le projet, c'est la communauté. Et si le projet personnel que tu as ne *fit* pas dans la communauté ou la communauté n'en a pas besoin pour l'instant, bin c'est normal que la communauté ne cautionne pas ce projet-là parce que pour l'instant, on n'est pas rendus là. On devrait mettre nos énergies ensemble collectivement à l'évolution de cette communauté-là. Donc on voit ici un potentiel de conflit dû à ces deux philosophies-là. Et là justement au séminaire, [on va] aborder le sujet. (Proulx-Masson, s. d.)

La question des équilibres entre les divers points de vue est toujours un enjeu complexe dans les dynamiques de groupe. Ce qui importe, c'est que le collectif en soit conscient et proactif à cet égard. C'est le cas au Manoir, où les membres, bien au fait de cet enjeu, prennent du temps pour en discuter et chercher un juste milieu entre ces deux visions, une balance entre envies individuelles et besoins collectifs dans le choix des projets, et pour trouver des zones où ils coïncident. Poursuivons maintenant la question de cet équilibre entre individu et collectif dans la gouvernance du travail communautaire.

4.5 La répartition et l'exécution du travail communautaire

Nous venons de traiter des décisions concernant l'allocation de la ressource travail. Examinons maintenant comment les projets sont répartis entre les membres, et exécutés. Pour ce qui est de la répartition des tâches, elle apporte une nuance à ce que nous disions plus haut, en expliquant que le seul organe de gouvernance est, tout simplement, la communauté du Manoir. Certes, c'est tous ensemble que les membres prennent la majorité des décisions concernant la Vision, la gestion des ressources matérielles et financières communes, ainsi que toute autre chose de nature à avoir un impact sur le groupe. En revanche, pour ce qui est du travail, il serait bien trop lourd et inefficace que les communards prennent chaque décision tous ensemble. Divers projets sont dès lors attribués à des membres ou des comités : Louise a le *leadership* sur la construction, Élisée et Rirette sur le projet de la ferme, Voltairine sur l'herboristerie, Olympe sur le bois de chauffage, Nestor sur la gestion des poules et des abeilles, Maurice sur les fondations de la grange... Ces projets sont répartis sur base des envies et capacités de chacun, et priorisés selon les besoins du groupe⁵⁷. Il n'est pas nécessaire d'en dire plus sur le sujet, puisque leur répartition soulève

⁵⁷ Notons que, pour Freeman, ces pratiques font partie des principes nécessaires à une bonne gouvernance : délégation des rôles pour certaines tâches spécifiques, et répartition des tâches selon des critères rationnels (compétences, intérêt, responsabilité) (Freeman, 1972-1973).

rarement des tensions : les membres veillent à ce que tout le monde ait accès à des projets collectifs qui les intéressent tout en faisant leur part de tâches pénibles mais nécessaires. Ils sont de bonne volonté à cet égard, et les responsabilités se répartissent de façon naturelle. Ce qui nous intéresse surtout ici, c'est comment s'organise la prise de décisions concernant l'exécution d'un projet, une fois validé comme collectif et attribué à un ou plusieurs membres. C'est ce que nous allons voir au point suivant.

4.5.1 La tension entre initiative et collaboration

Sur les projets collectifs, les membres bénéficient d'une certaine marge d'initiative : ils y sont, en quelque sorte, les mandataires du Manoir. Cela ne pose aucun problème dans la majorité des cas : la communauté ne va par exemple pas voter la longueur des bûches qu'Olympe doit couper. *A contrario*, il serait normal de demander l'avis collectif si elle voulait acheter une tronçonneuse à 1000 dollars. Mais, entre ces deux extrêmes évidents, il existe tout un spectre. Et quelque part dans ce continuum se trouve une zone grise, où les choses, plus discutables, dépendent de la conception de chacun.

Certains, attachés à l'esprit d'initiative, voudraient plus de pouvoir individuel dans leurs projets respectifs. Ils considèrent que soumettre leurs propositions aux autres alourdit leur ouvrage : attente de la décision pour mettre en œuvre leur idée, longues réunions pour prendre ces décisions⁵⁸... Le *micro-management* (contrôle étroit du travail) est fréquent dans les communautés : avec celles vues plus haut, c'est une autre des difficultés que pose le consensus. Olympe explique ainsi : « une idée que t'as eue, toute seule t'aurais pu la boucler vite fait, à ta façon. Mais en groupe ça discute, ça accroche, on a du mal à se mettre d'accord sur l'objectif, le processus... On arrive à trouver une façon de faire qui convient à tous à la fin, mais une partie de l'ego doit faire des compromis ». Pour faire un lien avec la section précédente, Rirette s'est par exemple retrouvée dans une situation où un projet à elle, le jardin de plantes aromatiques THC (Tourbillon d'Herbes Chaleureuses), pouvait être accepté comme un projet collectif et effectué sur ses 42 heures. Elle a toutefois préféré le réaliser sur son temps personnel et ses fonds personnels, pour avoir les mains libres et ne pas devoir constamment rendre des comptes, et justifier ses actions et dépenses auprès du groupe.

D'autres membres sont plus attachés à l'esprit collaboratif : pour eux, le groupe doit rester l'organe de décision principal. Ils craignent que des initiatives précipitées ne frustrer des membres si elles sont prises

⁵⁸ Dans un groupe si friand de discussions, chaque point posé sur la table peut techniquement faire l'objet de débats, certes intéressants, mais longs. Plus il y a de décisions prises collectivement, plus les réunions seront longues. Critiquer la longueur des réunions et le caractère collectif des décisions va donc souvent de pair.

sans les consulter, sur des points importants pour eux. Par exemple, certains communards ont validé informellement un projet de vidéo de promotion sur internet pour attirer des recrues. Olympe aurait aimé que cette décision soit prise *via* un processus formel en réunion, laissant la place au débat. Elle souhaite en effet une indépendance du Manoir vis-à-vis des réseaux sociaux, et ne veut pas attirer n'importe qui. La dimension collective est pour ces membres un élément cardinal de la Vision. Et pour que le projet du Manoir soit collectif, l'implication et les décisions doivent être collectives aussi. Pour eux, beaucoup de décisions doivent donc être prises ensemble, par consensus, et les réunions sont un bon outil permettant aux membres d'avoir une idée des autres projets, d'y donner leur avis et de s'y sentir investis. Victor explique ainsi pourquoi cette transparence et ces consultations collectives sont, à ses yeux, nécessaires :

Ça m'a déjà créé des tensions, parce que si au Manoir on décide ensemble des priorités, de ce qui est fait, c'est quand même pas pire parce que j'ai mon mot à dire. Mais dans le cas où tout le monde fait ce qu'il veut quand il veut, j'avais comme l'impression que ça débalançait un peu le pouvoir. Vu que je travaille à l'extérieur, j'ai pas le temps de faire du développement au Manoir, donc il y a des gens qui choisissent qui eux ont le temps et qui font ce qu'ils veulent sans consulter et sans se soucier de ce que le collectif veut. (Proulx-Masson, 2018, p. 97)

4.5.2 La gouvernance des entreprises au sein d'une communauté : le cas des *PoPa*

Examinons maintenant comment cette tension peut se manifester plus concrètement, en employant un exemple précis : celui de la coopérative maraîchère des *Potagers Partagés*, seul projet à avoir le statut officiel d'entreprise avec le projet d'herboristerie *À la Vie!*. La coopérative des *PoPa* fait partie des projets du Manoir, et est englobée par lui. Le Manoir pourrait exister sans elle et mener des projets différents, mais il est difficile d'imaginer cette entreprise survivre sans les terres de la commune. Cela n'empêche pas qu'elle dispose d'une autonomie plus élevée que les autres projets, et ce pour plusieurs raisons. D'abord, sa structure. C'est une entreprise à part entière. Elle emploie quatre communards, mais aussi des saisonniers externes, lesquels ont leur mot à dire dans la ferme, même sans faire partie du Manoir. Ensuite, les *PoPa* ont des revenus et dépenses élevées, qui pourraient avoir un impact important sur la communauté en cas de problème, ce qui explique qu'ils aient une comptabilité et des réinvestissements propres. Enfin, la gestion de la ferme nécessite un certain niveau d'expertise et d'expérience (comme d'autres projets d'ailleurs), qui légitime que ses employés ne doivent pas demander l'accord de tous les communards, même les non-initiés, pour chaque décision.

Ces raisons justifient que les *Potagers Partagés* tiennent leurs propres réunions et disposent d'une marge pour prendre leurs propres décisions dans la gérance de la ferme : quel jour sera faite la récolte des choux

de Bruxelles, qui s'occupera d'aller au marché ce dimanche vendre les légumes, etc. Mais, bien que les membres veillent à bien marquer la distinction, la confusion est parfois faite entre cette entreprise et la communauté. En effet, une grande proportion du temps de travail apporté au Manoir est donnée à travers les *PoPa* (qui embauchent, parmi les communards, un temps plein et trois mi-temps), et une grande proportion des terres du Manoir est exploitée par la coopérative. Nous avons ainsi déjà vu des visiteurs avoir du mal à distinguer Manoir et *PoPa*, et même des membres aborder des points concernant la ferme lors de réunions de communauté. Ils ne savent pas toujours non plus si certaines décisions (par exemple, le fait de commencer les récoltes) peuvent être prises uniquement par la coopérative maraîchère en tant qu'entreprise autonome, ou si elles doivent être avalisées par l'ensemble du collectif puisqu'elles impactent son territoire (haie brise-vent, construction d'une serre, etc.).

Si la grande place qu'occupe la ferme au Manoir peut constituer une source de confusion, elle peut aussi devenir une source de stress. En effet, certains communards ne participant pas au projet des *PoPa* peuvent être inquiets de laisser s'autogérer de façon externe un projet avec un tel impact sur eux (principal employeur des membres, source d'autonomie alimentaire, etc.). Cela atteste que, malgré les avantages économiques que les entreprises apportent dans une commune, la place qu'elles y prennent peut aussi y jeter des flous et des tensions en matière de gouvernance.

Détaillons un dernier exemple montrant comment les *PoPa* illustrent la difficulté pour les communautés de trouver, dans la gouvernance de ses projets, un équilibre entre autonomie et collectif. Parmi les raisons justifiant l'autonomie dont jouit la ferme, nous avons cité plus haut l'expertise nécessaire à sa gérance. Cette expertise peut elle aussi être source de tensions pour ceux qui la détiennent. Élisée confie ainsi avoir parfois du mal à composer avec le collectif lorsqu'il s'agit des *PoPa* :

Des fois c'est dur d'exercer mon métier quand il faut consulter le groupe, alors qu'il y a du monde qui n'a jamais fait d'agriculture... Alors expliquer la jachère, pourquoi faut labourer le champ un an à l'avance, ça a déjà fait des frictions... Genre moi je suis prêt à labourer, mais faut que j'explique trois semaines à l'avance pour avoir un accord à temps...

Cette expertise peut aussi frustrer ceux qui ne la détiennent pas. Posséder une maîtrise confère en effet un certain pouvoir, une forme de carte blanche, comme le détaille Crozier (1963). Mais, pour certains, ce n'est pas parce qu'ils ne savent pas tout qu'ils n'ont pas leur mot à dire : le processus communautaire est justement l'occasion de discuter et d'apprendre, de dissiper cette opacité pour éviter les inégalités. A *fortiori* quand ils veulent s'impliquer dans le projet à long terme. Nestor, fraîchement arrivé, était par

exemple déçu de constater que bon nombre de décisions relatives à la gestion de la ferme soient prises entre Élisée et Rirette, lors de discussions informelles à gauche à droite. Il avait l'impression d'être un simple employé, un exécutant. Motivé par ce projet, et inquiet de savoir qui prendrait la relève des *Potagers Partagés* si ses deux responsables venaient à partir, il a demandé à être plus intégré aux réunions, aux échanges par courriels, et aux discussions informelles, ce que firent Rirette et Élisée.

La concentration naturelle du pouvoir décisionnel entre les mains de ceux qui détiennent l'expertise constitue ainsi une autre nuance que nous pouvons apporter au principe de non-hiérarchie de la Vision. Et ce phénomène n'existe pas que dans les *PoPa*, d'ailleurs, il est fréquent dans les processus communautaires en général (Christian, 2015). Plus globalement, la question de l'autorité en soi peut s'avérer difficile à manœuvrer dans un collectif, comme l'explique Élisée :

C'est dur de pas avoir d'autorité sur le monde quand t'es une autorité en la matière. Si on veut travailler ensemble, ça prend un certain cadre, des horaires, etc. Les employés ont un contrat donc c'est fixe, mais les membres du Manoir c'est nos partenaires de vie. On va pas les obliger à se lever à 7 h si parfois ils veulent pas, même si c'est parfois nécessaire pour les légumes, ya des affaires qu'il faut faire tôt. Exercer de l'autorité dans un système qui rejette l'autorité, c'est compliqué.

4.5.3 Un équilibre à trouver entre initiative et collaboration

On voit donc ici comment le cas de la ferme illustre la tension entre initiative et collaboration : une même situation peut être perçue de différentes façons par les membres, et donner lieu à des malentendus. Mais dans le spectre entre ces deux pôles, est-il possible de tracer une frontière ? Comme nous l'avons dit plus haut, deux facteurs, principalement, permettent d'évaluer si une décision doit être collective : quand elle concerne la Vision, et quand elle utilise des ressources communes. Voulant éviter que le temps ou l'argent commun soient mal employés, certains préfèrent que les résolutions ayant un impact important dessus soient prises en groupe (un achat dispendieux, un projet chronophage, etc.). Une règle précise a d'ailleurs été établie quant aux finances : tout achat supérieur à 100 dollars doit être soumis à l'avis de la commune. Mais au-delà de ces quelques lignes directrices, il reste difficile de tracer des limites claires dans ce continuum. C'est parfaitement normal, ces limites dépendant des conceptions et des rapports de chacun quant à la liberté, à la solidarité, à la confiance... Et, comme pour toute chose en communauté, les seules manières de surmonter ces désaccords sont le dialogue et le compromis. Au Manoir, on constate dès lors une recherche active d'un équilibre quant à l'exécution du travail collectif, comme c'est le cas pour son allocation, pour les réunions, ou pour la CNV.

Élisée, par exemple, propose de recourir à des mandats d'opérer. Pour chaque projet, il y aurait un consensus initial pour désigner des objectifs et des responsables. Ils bénéficieraient alors d'une liberté : les initiatives sur les moyens d'atteindre ces objectifs auraient valeur de décision collective grâce à ce mandat initial obtenu par consensus. Louise, elle, encourage l'utilisation de plans d'action, pour que les membres gardent une marge tout en permettant au groupe d'avoir une vision lisible de leurs projets : choix d'objectifs, d'actions pour les remplir, d'échéances et d'indicateurs pour suivre leur avancement... Ces derniers outils peuvent d'ailleurs parfois sembler trop scolaires pour certains. Pourtant, la formalisation des processus de gouvernance part de la volonté de créer une certaine transparence et une réelle égalité démocratique dans les décisions (Freeman, 1972-1973). Elle vient aussi de l'envie d'instaurer un esprit collectif dans la communauté, à travers l'idée que c'est une implication collective dans tous *les* projets du Manoir qui rendra réellement collectif tout *le* projet du Manoir.

Si la quête d'un équilibre entre initiative et collaboration est difficile, il convient de préciser qu'au Manoir, l'état actuel de ce compromis satisfait déjà plusieurs membres, d'autant plus qu'ils sont conscients que cette recherche est inévitable. Ils sont ainsi contents de la liberté et de la confiance dont ils bénéficient dans leur travail. Un *woofer* nous a par exemple expliqué avoir de la même confiance : « J'ai travaillé sur la grange, et personne ne venait me demander où j'en étais. Élisée m'a donné plusieurs tâches, et je pouvais les faire à mon rythme, il me laissait beaucoup de liberté dans mon travail ». La visibilité générale du groupe sur les projets est, elle aussi, plutôt bonne, grâce aux réunions. Nous observons ainsi un réel intérêt des membres envers les projets qui ne sont pas les leurs : ils s'enquièrent de leur avancement, prêtent main-forte quand c'est nécessaire... Il demeure toutefois que cette quête est constante, et ne sera jamais terminée. Remarquons d'ailleurs qu'un refrain commence à rythmer ce mémoire : la recherche d'un équilibre entre collaboration et initiative, entre projets individuels et collectifs, entre réunions souples et structurées, entre solidarité formelle et informelle... Nous ne manquerons pas de dissenter sur le sujet dans notre chapitre 9. Pour l'instant, en respectant notre articulation habituelle, attelons-nous à étudier la conception globale de la gouvernance qu'ont les communards.

4.6 Une conception anarchiste de la gouvernance

Comme pour le vivre-ensemble, les membres du Manoir se voient comme un laboratoire, participant, avec d'autres mouvements⁵⁹ ou communautés, à la réinvention de la gouvernance⁶⁰. Rirette avait même défrayé la chronique en 2005 en se présentant, à 18 ans, sur une liste pour la mairie de Laval, contre celui qui était maire depuis 30 ans. Non élue, mais récoltant 16 % des voix, elle avait pu être suffisamment médiatisée pour faire passer un message en faveur de la démocratie citoyenne :

À cause du gars, là, [...], c'était pas une démocratie. Il a été là 30 ans [...]. Il avait acheté des terrains pour le métro de Laval, il savait que le métro allait arriver, et il avait acheté tous les terrains avant, et il les avait revendus au gouvernement plus cher. Corruption de plusieurs millions, et tout le monde savait ça, et tout le monde s'en foutait [...]. (Proulx-Masson, s. d.)

On constate au Manoir une critique de la politique représentative classique, et la promotion d'une démocratie plus égalitaire, locale, et participative. Si nous voulons, dans ce chapitre, caractériser la conception de la gouvernance qu'ont ses membres, il est temps d'enrichir cette analyse par des dimensions plus transversales. Pour ce faire, repartons de la base : la Vision. Le Manoir s'y présente comme une communauté anarchiste. Cette revendication, qui ne se trouve pas que dans ce document⁶¹, n'est pas anodine, et mérite analyse. Selon Jourdain, l'égalité et la liberté sont les deux piliers inséparables de la gouvernance anarchiste : « La liberté sans égalité est libérale et justifie l'exploitation d'un individu par un autre, l'égalité sans liberté est autoritaire et justifie la domination d'un groupe sur un autre. » (Jourdain, 2020, p. 6). Deux grands axes caractérisent dès lors la conception de la gouvernance au Manoir.

4.6.1 L'égalité dans la gouvernance

Le premier, mentionné au point 2.a de la Vision, est le caractère « participatif et non-hiérarchique » de la gouvernance dans la communauté. Au Manoir, les membres accordent une grande importance à l'égalité

⁵⁹ Comme le *Réseau de démocratie municipale ouverte et solidaire*. C'est un mouvement citoyen promouvant une démocratie municipale participative et solidaire dans la région de la Baie-des-Chaleurs.

⁶⁰ Citons, pour information, un outil de gouvernance utilisé par d'autres communautés : la sociocratie, une alternative au consensus. Elle semble faire partie d'une série de codes et instruments propres à cette nébuleuse d'éco-communautés dont nous avons parlé dans l'introduction de ce mémoire. Elle est « basée sur les principes de transparence, d'équivalence, et d'efficacité » (Christian, 2015, p. 102). Plus concrètement, c'est une méthode plus adaptée à de grands groupes. Ils y sont subdivisés en divers cercles de gouvernance, s'occupant de dossiers différents, et reliés entre eux par des personnes-lien. Ces cercles prennent leurs décisions internes par consensus.

⁶¹ Certains membres se revendiquent ainsi, avec fierté, d'être des anarchistes. On peut aussi observer la présence de symboles anarchistes à plusieurs endroits dans la maison, de plusieurs lectures sur l'anarchisme dans la bibliothèque ou dans les brochures aux toilettes, etc., comme nous l'avons vu au point 2.2.2.1.

entre communards. Mentionnons, d'abord, l'égalité de devoirs : il est attendu de tout le monde une certaine implication dans le vivre-ensemble, la gouvernance, et le travail collectif. Soulignons, ensuite, l'égalité de droits : responsabilités partagées dans le travail commun, revenus partagés équitablement, chacun a son mot à dire dans les décisions... Personne ne donne d'ordres, personne n'est le chef. La même mentalité traverse la gérance de la ferme, qui met en avant, dans ses brochures publicitaires, l'égalité entre ses employés. Comme toute chose, ce principe de non-hiérarchie n'est toutefois pas parfaitement respecté, et c'est notre travail d'en nuancer le tableau.

Nous avons déjà mentionné le pouvoir que peuvent avoir les personnes plus scolaires ou plus intuitives. Les premiers peuvent, par peur d'ennuyer, éviter d'aborder des aspects pourtant importants pour eux, quand les seconds peuvent, par fatigue, accepter des choses qui leur disconviennent. Rappelons également deux phénomènes relatifs au travail collectif. D'abord, l'impression de contrôle que peuvent dégager ceux dont l'envie de collaboration frise parfois avec la micro-gestion. Ensuite, le pouvoir que confère l'expertise qui, certes naturelle, ne doit pas devenir un opaque passe-droit. Il existe aussi le risque que les plus résistants au conflit parviennent à imposer leurs vues à l'usure (Christian, 2015, p. 95). Mentionnons également le danger que les personnalités les plus charismatiques prennent trop de place. Ce dernier écueil est toutefois peu présent au Manoir : certains communards en admirent d'autres, et ont peut-être plus tendance à les suivre parfois, mais ils sont loin d'être confrontés au risque de dérive sectaire qui existe dans certaines communautés. Une autre dimension, le poids des plus anciens et la domination du *statu quo*, sera examinée au point 9.3.1.

Rappelons aussi que le Manoir a des dettes envers certains membres fondateurs, et que la propriété immobilière est actuellement au nom de quelques-uns, et non au nom du collectif. Cela peut présenter un risque pour l'égalité décisionnelle. Toutefois, précisons que la communauté en est consciente, veille à cela, et que personne ne joue sur ce levier pour faire peser son point de vue. Le collectif tente d'ailleurs de se constituer en organisme à but non lucratif, qui serait propriétaire du terrain, et prépare sur son site une campagne de prêt solidaire auprès de sympathisants pour rembourser ses dettes. Sur ce site, parmi les arguments qu'il donne pour justifier sa demande de prêt, il inscrit ainsi :

[Pour la] justice : les ressources (temps, argent, etc.) qui ont été investies sont le fruit de la contribution de dizaines de personnes. Ces dons et échanges ont été faits dans l'intention de servir une cause plus grande et durable que la propriété privée de certains individus. La meilleure façon de le reconnaître, c'est d'officialiser la propriété collective. (Manoir, 2024c).

Ces nuances quant au caractère égalitaire de la gouvernance du Manoir, ne tiennent pas lieu de procès. Le pouvoir n'est pas un mal en soi. C'est même sain et efficace de le concentrer pour les *leaderships* des projets précis. L'enjeu n'est donc pas tant d'abolir le pouvoir que de veiller à son partage équitable, et à ce qu'il soit exercé de façon non autoritaire (Christian, 2015, p. 88). La volonté n'est pas d'éliminer le pouvoir, mais la hiérarchie. Des dynamiques de pouvoir sont inévitables : il faut simplement les garder à l'œil et poser des garde-fous pour empêcher qu'elles ne créent frustrations et conflits. C'est ce que tentent de faire les structures et méthodes de gouvernance examinées au long de ce chapitre.

4.6.2 La liberté dans la gouvernance

Le second pilier de la gouvernance au Manoir est l'autonomie, la liberté du collectif vis-à-vis de l'extérieur, sa liberté à décider pour lui-même, à s'auto-organiser. La Vision énonce ainsi, en tête de son point 4 :

Pour nous, autonomie signifie liberté de choisir. Notre conception de la liberté est intimement liée au principe de responsabilité, à celui de « pouvoir sur soi-même » : indépendance, souveraineté, autodétermination, autogouvernance. L'autonomie dont nous parlons ici est celle du groupe, et fait référence à notre capacité collective de choisir notre mode vie.

Cette volonté d'autonomie vis-à-vis de l'État peut, elle aussi, être nuancée : la communauté n'hésite ainsi pas à demander des subventions aux autorités, certains membres touchent le chômage... Elle n'échappe pas non plus à l'administration gouvernementale (respect des normes de construction ou d'agriculture, etc.). L'exemple le plus frappant à cet égard se manifeste dans les difficultés que rencontre le collectif pour obtenir le statut d'organisme à but non lucratif et devenir une coopérative d'habitation. Les lois et les contrats d'assurance ne sont pas organisés pour permettre ces cas de figure. Ils ne les interdisent certes pas spécifiquement, mais sont loin de les faciliter. C'est ce qu'explique le Manoir dans son appel aux prêts solidaires. Au rang des arguments justifiant sa campagne, ses membres écrivent ainsi :

[Pour] l'innovation : Le système actuel met étonnamment de bâtons dans les roues. Partager la propriété et chercher une alternative à la propriété privée, c'est se retrouver en tant que minorité face à un monopole. Les assurances, institutions financières, cadres légaux qui créent les formes légales et les règlements de zonage, ne sont pas habituées, ni intéressées, par la diversité, et font preuve d'un grand manque d'ouverture. Il n'y a pas beaucoup de place pour l'innovation dans cet univers. Or, il faut pouvoir tester autre chose pour trouver des solutions qui peuvent faire face aux problèmes d'aujourd'hui (inégalités, perturbations climatiques, etc.). (Manoir, 2024c)

Le principe d'autonomie politique peut en fait se voir appliquer les mêmes nuances que celles que nous avons, au point 2.2.2.2, apportées à l'indépendance vis-à-vis du système de production capitaliste. C'est-à-dire que la communauté est consciente de ne pas pouvoir intégralement vivre l'anarchisme et l'écologie. Avant de s'affranchir entièrement de l'influence de l'État et du capitalisme (ce qui n'est d'ailleurs même pas un objectif absolu pour tous les membres), elle établit d'autres priorités. Ces priorités sont d'avoir un impact et une cohérence à petite échelle, dans la veine du slogan altermondialiste « penser global, agir local ». Consciente qu'elle ne peut tout faire en même temps, c'est en restant réaliste qu'elle avance pas à pas dans sa Vision, quitte à s'appuyer temporairement sur l'État.

Malgré ces nuances, la volonté d'autodétermination demeure très présente au Manoir. Nous y observons une grande envie d'expérimenter, de mettre en place des règles et des structures pour vivre un mode de vie alternatif. Et c'est cette volonté de réinventer des choses et de prendre des décisions dans ce sens qui fait que le Manoir est le Manoir. L'autonomie politique est en réalité plus qu'une dimension de la gouvernance : c'est la gouvernance. Et cette gouvernance, c'est l'armature du Manoir. Pour avoir une communauté saine, il faut certes une bonne entente entre membres. Mais sans structure, ces membres ne seraient qu'un groupe d'amis. C'est cette autogestion qui fait du Manoir une communauté. Sans cette volonté de s'organiser pour construire un projet commun, le Manoir n'existerait pas. Et cet édifice collectif se construit à travers les règles et les processus de prises de décisions, collectifs eux aussi, que nous venons d'analyser tout au long de ce chapitre.

CHAPITRE 5

AUTONOMIE MATÉRIELLE : LE TRAVAIL ET L'ÉCONOMIE COMMUNAUTAIRE

Après le vivre-ensemble et la gouvernance, explorons une troisième dimension : le travail et l'économie communautaires. Nous commencerons cette exploration par ce chapitre-ci, décrivant le modèle économique du Manoir. Il existe autant de modèles économiques que de communautés : c'est une équation à plusieurs variables, entre lesquelles il existe une multitude d'équilibres. Chaque équilibre, propre à chaque collectif, est une réponse différente au défi de la viabilité économique : pourvoir aux dépenses (hypothécaires, besoins de base, etc.) avec une quantité suffisante mais réaliste d'apports, de contributions⁶². Dans une première section, nous détaillerons ces variables, ainsi que diverses façons d'atteindre la viabilité. Nous nous baserons sur les réflexions et les exemples de collectifs⁶³ issus de l'ouvrage de Christian (2015, pp. 205-223). Nous détaillerons le modèle du Manoir dans une deuxième section, en traitant entre autres de la nature et du degré de mise en commun des dépenses et apports, de la réduction des frais, du partage de revenus, et de l'autosuffisance.

5.1 Le modèle économique d'une communauté

5.1.1 Les dépenses communes

Pour suivre notre exposé, le lectorat pourra s'aider du tableau ci-dessous. Notons que les signes « + » et « - » y signifient plus ou moins de mise en commun. Notons aussi que les valeurs indiquées proviennent des exemples de l'ouvrage de Christian.

⁶² Le terme d'apport ou de contribution permet de désigner l'argent, mais aussi le temps de travail. Donner son temps pour réparer un toit est en effet un apport aussi grand que donner de l'argent pour payer un couvreur.

⁶³ Tous les exemples que nous citerons proviennent de l'ouvrage de Christian, aux pages 216 et 217. Nous nous abstenons donc d'y faire référence à chaque fois : cette mention-ci tient lieu de référence pour tous les exemples cités. Les seules exceptions sont les collectifs *Cohabitat Québec* (www.cohabitat.ca), et *East Wind* (www.eastwind.org), ce dernier étant membre de la *Federation of Egalitarian Communities* comme le Manoir.

Tableau 5.1 – Modèle économique d’une communauté intentionnelle

Variable 1 : Coût des dépenses	Faible	<i>Vie courante : mode de vie en simplicité volontaire</i>	Variable 3 : Apports en argent et en travail – Si les coûts et le degré de mise en commun des <u>dépenses</u> sont faibles, – la mise en commun des <u>apports</u> est faible elle aussi ➤ Travail : à partir de 0 h par semaine ➤ Argent : à partir de 0 \$ par an + Si les coûts et le degré de mise en commun des <u>dépenses</u> sont élevés, + la mise en commun des <u>apports</u> est élevée elle aussi ➤ Travail : jusqu’à 45 h par semaine ➤ Argent : jusqu’à 17.000 \$ par an
		<i>Propriété immobilière : terrain et/ou bâtiment bon marché</i>	
	Élevé	<i>Vie courante : mode de vie plus dispendieux et confortable</i>	
		<i>Propriété immobilière : terrain et/ou bâtiment cher</i>	
Variable 2 : Degré de mise en commun des dépenses	–	<i>Vie courante : toutes les dépenses sont individuelles</i>	
		<i>Propriété immobilière : les membres sont propriétaires</i>	
	+	<i>Vie courante : toutes les dépenses sont communes</i>	
		<i>Propriété immobilière : la communauté est propriétaire</i>	

Traitons d’abord des dépenses d’un collectif : elles déterminent la quantité d’apports qu’il nécessite pour remplir ses besoins. Il y a deux principaux types de dépenses : l’immobilier (terrain, bâtiment, coût de l’emprunt ou du loyer, etc.), et les frais de la vie courante (nourriture, eau, électricité, assurances, internet, plaisirs et sorties, etc.). Pour chacun de ces types de dépenses, il faut d’abord déterminer son coût, première variable de l’équation. Le prix du mètre carré va par exemple être plus élevé dans les communautés établies en milieu urbain, comme *Cohabitat Québec*, que dans celles installées en zone rurale, comme *Meadowdance*. Pour ce qui est de la vie courante, certains groupes ont un mode de vie prônant la simplicité volontaire, quand d’autres se permettent des trains de vie plus dispendieux.

Après avoir déterminé le montant des dépenses, il faut en déterminer la deuxième variable : leur degré de mise en commun. Sont-ce les bourses du groupe ou celles des membres qui les payent ? Pour chaque type de frais, il y a deux pôles, allant du plus haut degré de mutualisation au plus haut degré d’individualisation. Pour les dépenses courantes, dans un cas la communauté paierait les frais de tous et, dans un autre, chacun paierait ses frais propres individuellement. Entre les deux, tout un spectre de possibilités existe. Citons ainsi l’exemple d’*Abundant Dawn*, où les communards mettent chaque mois 20 dollars US dans un pot commun pour les aliments de base, mais achètent eux-mêmes le reste de leur alimentation. Pour le régime de propriété immobilière, le plus bas degré de mutualisation est celui où chacun a la propriété privée de son lot, comme *Cohabitat Québec*. Le plus haut est celui où la communauté est une personne morale propriétaire, et où les individus ont le droit au logement sur son terrain au titre de membres de

cette association. Nous ne traiterons pas ici des cas intermédiaires, les considérations liées au régime de propriété immobilière étant plus complexe.

5.1.2 Les apports collectifs

Maintenant que nous avons déterminé le montant des dépenses, et la proportion assumée par le collectif, il est temps d'examiner la troisième variable. Elle représente les apports que doivent donner les membres au groupe pour qu'il subviennent à ses besoins. Si les frais sont mis en commun, les entrées doivent aussi être communalisées, en proportion du montant de ces dépenses. Si la collectivité offre logis et couvert à ses communards, ils doivent donner quelque chose en retour pour y avoir droit. Les moyens d'une communauté n'apparaissent en effet pas par magie : ce sont ses membres qui les créent. Deux grandes possibilités de contributions constituent cette variable : en temps de travail, ou en argent. En d'autres termes : pour contribuer, soit on travaille, soit on paie (des options hybrides existent cependant).

Commençons par un premier modèle, basé sur les apports en argent : dans certains groupes, les membres payent une somme fixe pour les dépenses communes, voire des frais d'adhésion et/ou de location. À *Abundant Dawn*, chacun donne ainsi entre 105 et 350 dollars US par mois, mais aucun travail collectif n'est exigé. Cet argent est placé dans un pot commun, et est géré collectivement pour subvenir aux frais que le groupe a choisi de communaliser (surtout des dépenses hypothécaires ici, la propriété immobilière étant commune). D'autres modèles se basent sur les apports en temps de travail communautaire, comme *Meadowdance*, où chacun fournit 45 heures hebdomadaires. Ces modèles considèrent le travail comme une ressource collective. La plupart des gens, dans la société actuelle, échangent à l'extérieur leur temps de labeur contre de l'argent, puis leur argent contre de quoi satisfaire leurs besoins. Dans ces groupes, les communards emploient ce temps pour répondre directement aux besoins collectifs. Par exemple, plutôt que donner des espèces au groupe pour payer un jardinier, un membre va tailler la haie lui-même. Ces modèles valorisent autant les fruits directs du travail que son fruit indirect, l'argent. Il s'agit là aussi d'un pot commun, mais d'un pot commun plus abstrait, où les gens déposent leur temps et leur énergie. Certains collectifs optent, enfin, pour une solution hybride, où les apports sont pour partie en temps de travail, et pour partie en liquidités. C'est le cas par exemple de *Sowing Circle*, où chacun paie 815 dollars US par mois pour l'hypothèque et l'entretien, et donne 7 heures de travail hebdomadaires au groupe.

Précisons au passage que trois règles entourent les modèles basés sur les contributions en temps de travail. La première consiste en la détermination d'un « budget travail » : un nombre fixe d'heures à fournir

chaque semaine. Le but est de poser une limite claire et d'éviter de surexploiter les membres. La deuxième, connue sous le nom « 1 heure = 1 heure », dispose que chaque heure travaillée est équivalente. Une heure passée à cuisiner pour le groupe vaut autant qu'une heure d'emploi salarié. Un collectif exigeant 45 heures hebdomadaires n'exige donc pas cela *en plus* des tâches ménagères et d'un éventuel temps d'emploi salarié. La troisième règle, le partage des revenus, permet de ne pas limiter les possibilités de tâches à celles qui s'exécutent à l'intérieur de la communauté. Quelqu'un pourrait ainsi poursuivre une carrière personnelle et travailler 20 heures dans une entreprise, tant qu'il donne les revenus salariaux de ces 20 heures à la collectivité. C'est la mise en commun de la paie de ce métier qui le rend utile au groupe. Ce modèle est donc basé sur le partage du temps de travail *et des revenus qui en découlent*. Notons en passant qu'il existe deux types de partage de revenus : partiel, ou intégral. Certains groupes demandent un budget travail peu élevé. Ils fonctionnent alors en partage partiel des revenus : un membre devant donner 10 heures par semaine ne devra partager que les produits de ces 10 heures. Il pourrait en générer plus pour lui en travaillant sur le côté. Un collectif comme *Meadowdance*, en revanche, exige un nombre d'heures à la limite de ce qu'une personne peut fournir chaque semaine : 45 heures. Ces groupes fonctionnent alors en partage intégral de revenus : les 45 heures sont ici un ordre d'idée, ils ne comptent pas réellement leurs heures. Cela signifie que les membres donnent l'intégralité de leur temps de travail et des produits qui en découlent. En échange, le groupe couvre l'intégralité de leurs frais, dans un phénomène de don et de contre-don institué, formalisé à travers un pacte structurant l'ensemble du collectif. Pour finir, notons que la règle du partage des revenus, mais aussi la règle 1h = 1h, permettent une certaine souplesse. L'apport en travail peut ainsi être effectué de bien des manières : cuisiner, avoir un emploi dans une entreprise externe ou interne comme les *PoPa*, nourrir les poules, couper du bois, effectuer des tâches administratives...

5.1.3 Une grande diversité de modèles

Pour choisir son modèle, une communauté peut donc d'abord jouer sur les possibilités que sont les apports en travail et en argent, ayant chacune deux pôles. De l'apport le plus faible au plus élevé, cela va d'un budget travail de 0 à 45 heures (*Abundant Dawn*, l'exemple le plus chronophage trouvé dans l'ouvrage de Christian), et de 0 à 17 000 dollars US annuels (*Earthaven*, l'exemple le plus onéreux). Une communauté peut se baser uniquement sur des contributions en travail, en liquidités, ou sur une combinaison des deux : les équilibres sont innombrables. Insistons ensuite sur le lien entre dépenses et apports, sur le fait que les seconds doivent être faits en proportion des premières. La quantité de contributions communes dépendant de la quantité de frais communs, les deux autres variables que sont le coût des dépenses, et

leur degré de mise en commun, viennent donc encore élargir les possibilités. Notre équation a dès lors trois variables : montant des dépenses, degré de mutualisation, équilibre entre apport en temps de travail et/ou en argent. Selon l'endroit où un collectif place le curseur sur le spectre qu'offre chaque variable, il obtiendra un modèle économique différent. Cette équation, déjà complexe, est pourtant une simplification de la réalité⁶⁴ ! Il y a, sans doute, autant de possibilités de modèles économiques qu'il y a de communautés. Le but n'est pas ici d'en dresser un inventaire exhaustif.

5.2 Le modèle économique du Manoir

5.2.1 Les bases du modèle économique du Manoir

Nous venons d'analyser les grandes variables qui déterminent le modèle économique d'un collectif. Il est temps d'examiner celui du Manoir. L'objectif n'est pas de dresser un portrait exhaustif de la comptabilité du collectif, mais de donner une idée de son modèle économique général. Commençons donc par en tracer les grandes lignes en reprenant le fil du développement de notre point précédent. Le Manoir est établi sur un terrain agricole rural, avec un coût au mètre carré peu élevé, et tente de réduire au maximum ses dépenses de vie courante en appliquant la simplicité volontaire. Le degré de mise en commun des frais comme des apports est élevé. La propriété immobilière appartient ainsi à la communauté⁶⁵, et l'intégralité des dépenses est mutualisée. Les contributions, elles, sont effectuées en temps de travail et en revenus : ces deux ressources sont dès lors partagées et considérées comme collectives. La limite de travail fourni par les membres est de 42 heures par semaine. Les membres ne comptent pas leurs heures, et peuvent les effectuer quand bon leur semble, tant qu'ils travaillent suffisamment. Les revenus sont partagés intégralement, qu'ils proviennent d'un employeur externe, ou interne comme les *PoPa*. Tous les revenus, ainsi que 42 heures du temps de travail hebdomadaire de chacun, sont donc mis en commun et gérés collectivement. La règle 1h = 1h prévaut (les 42 heures incluent ainsi les emplois à l'extérieur et les tâches ménagères). L'entrée dans la communauté est gratuite : il n'y a pas de frais d'adhésion.

⁶⁴ Nous pouvons ajouter : le nombre de membres engendrant et se divisant les coûts, les investissements initiaux des fondateurs), la présence d'une entreprise interne... Certaines collectivités ont peu de dépenses mais les mettent toutes en commun ; certaines ont assez de membres pour faire des économies d'échelle intéressantes ; certaines demandent un montant d'adhésion aux recrues pour rembourser les investissements initiaux des fondateurs ; certaines comblent leurs dépenses aux $\frac{3}{4}$ par des apports en travail et $\frac{1}{4}$ en argent ; certaines louent des unités d'habitation quand d'autres se contentent de demander une contribution au remboursement hypothécaire ; etc.

⁶⁵ Même si, juridiquement, elle est au nom de deux membres, cette propriété individuelle n'existe qu'aux yeux de l'État. Le collectif agit comme si la propriété était commune, et tous ses membres ont leur mot à dire.

5.2.2 Les dépenses du Manoir

Commençons par préciser les principales catégories de dépense du Manoir. D'abord, la propriété immobilière : la maison et les terrains environnants. Elle a coûté 260.000 dollars pour 65 acres (21 acres en champs, serre et verger ; 44 acres en forêt), une maison, une grange, et un chalet. Le collectif a, pour l'acquérir, contracté un emprunt hypothécaire qu'il rembourse encore, avec intérêts. Ajoutons à cela l'impôt foncier et les frais d'assurance. Les frais d'entretien et de construction sont aussi à prendre en compte, comme l'édification d'une nouvelle aile, ou la rénovation des fondations de la grange. D'autres biens communs nécessitent d'ailleurs des frais pour leur achat et leur gestion : nouveaux meubles, entretien des deux voitures collectives... Ajoutons à ces frais les investissements initiaux nécessaires au lancement du projet : matériel agricole, construction de la serre, etc. Pour les financer, certains des membres présents dès les débuts ont prêté de l'argent personnel, qu'il faut donc additionner aux dettes du Manoir. Les divers projets communautaires représentent un autre type de dépense, même si les membres tentent d'en réduire les coûts : une ruche pour les abeilles, de l'essence pour la tronçonneuse... Rappelons au passage que les *PoPa* et *À la Vie!* ont un statut particulier : ils ont leur comptabilité propre, et s'autofinancent. Enfin, puisqu'il a un modèle basé sur la mise en commun intégrale des apports et des dépenses, le Manoir finance les besoins des communards en échange de leur travail. Ces besoins représentent donc la dernière catégorie de frais : le collectif leur fournit logement, alimentation, eau, électricité, bois de chauffage, dotation mensuelle, couvre les frais de santé, offre des formations, etc.

Ces dépenses peuvent constituer des sommes importantes. Certains, comme Nestor, arrivé depuis peu et moins au fait des finances, émettent parfois des craintes sur la capacité de la communauté à subvenir à leurs besoins. Les dettes (hypothèque et prêt des membres fondateurs) semblent être leur principale source d'inquiétude. Mais d'autres, plus expérimentés, comme Rirette, tentent de les rassurer. En effet, les membres du Manoir ont développé diverses stratégies pour couvrir leurs frais, comme celle des économies d'échelles (deux voitures pour huit, par exemple). Examinons-en deux autres.

5.2.3 Consommer autrement : simplicité volontaire et économie circulaire

Pour s'en sortir financièrement, on peut soit gagner suffisamment pour subvenir à ses besoins, soit réduire ces derniers : « vivre en dessous de ses moyens est une façon économique de devenir riche » (Christian, 2015, p. 210). C'est une des stratégies mises en place par la communauté à travers la philosophie de la simplicité volontaire et de la décroissance. Tout d'abord, les membres tentent d'acheter le moins possible de choses neuves ou superflues avec l'argent commun (ils font en revanche ce qu'ils

veulent avec leur dotation). Un guide a même été mis en place, avec une série de questions à se poser avant l'achat, pour ne pas céder à des pulsions consommatrices⁶⁶. Cet « outil de déconditionnement », comme l'appelle Rirette, permet à la fois de réduire le budget de la communauté, d'éviter les processus décisionnels qui auraient lieu avec la plupart des achats, et de vivre en accord avec ses valeurs écologiques.

Ce mode de vie à la fois écologique et économique se manifeste aussi dans une volonté de ne rien perdre, de réparer, réutiliser, et recycler. Les légumes trop abîmés ou trop vieux pour être vendus sont ainsi mangés par les membres. Rirette explique ainsi : « On veut pas jeter de légumes, ça serait terrible tout ce travail pour rien ». Ceux qui n'ont pas pu être mangés à temps sont compostés, pour que leurs nutriments retournent dans le cycle de la terre. Ceux qui ont pu être mangés aussi, d'ailleurs : les communards font leurs besoins dans des toilettes sèches à compost, et n'hésitent pas à taquiner les visiteurs qui utilisent les toilettes à eau. Il serait dommage de perdre les ressources agricoles précieuses qui s'y trouvent (azote, potassium, etc.). Les épluchures sont quant à elles données aux poules, qui fournissent des œufs et des excréments servant aussi de compost. Nestor résume ces pratiques d'économie circulaire avec une formule pleine d'humour : « La décroissance, c'est manger de la marde, pis pelleter de la marde ! ».

5.2.4 Les entrées d'argent et le partage des revenus du travail salarié

Poursuivons maintenant notre exposé en examinant les apports en argent. Rappelons d'abord brièvement la possibilité existante de recourir à des prêts solidaires auprès des sympathisants du Manoir, ce qui peut constituer une forme de soutien financier non négligeable. Mais le plus intéressant, à propos des contributions en liquidités, est sans doute le partage intégral des revenus du travail salarié. Tous les salaires et allocations de chômage sont déposés dans la caisse commune. Seuls Rirette et Victor ont un emploi en dehors du Manoir (elle est à mi-temps dans un centre social, et il est informaticien indépendant). Élisée, Rirette, Olympe et Nestor travaillent eux pour les *PoPa*, quand Voltairine travaille pour *À la Vie!*. Seuls Louise et Maurice contribuent à 100 % par de l'ouvrage non salarié utile à la communauté.

Les *Potagers Partagés* sont d'ailleurs centraux dans le financement du Manoir. Ils ne lui coûtent rien puisqu'ils s'autofinancent, grâce aux ventes et aux subventions du domaine agricole. Mieux, ils lui rapportent puisqu'ils le fournissent en légumes et versent des salaires à ses membres, qui rentrent dans

⁶⁶ Si quelqu'un voulait, par exemple, une nouvelle chaise pour le salon, il y trouverait les questions suivantes : « est-ce un besoin réel ? ; quel serait l'impact de cet achat sur la vie de groupe ou la nature ; existe-t-il d'autres moyens de se procurer cet objet, ou un équivalent ? (Don, échange, troc, récupération, bricolage, réparation...) ; etc. »

les caisses du Manoir grâce au partage de revenus. C'est ce qu'on pourrait appeler, dans une communauté, une poule aux œufs d'or, ou une vache à lait. La plupart des collectivités ont en effet besoin, pour les faire vivre, d'une entreprise sur place, appartenant aux communards, gérée par eux, et leur versant des salaires décents (Christian, 2015, p. 206). D'un collectif à l'autre, les activités peuvent varier⁶⁷, mais l'idée reste la même : avoir une entreprise solide qui permet de subvenir à la plupart des besoins sans dépendre de l'extérieur. En bref, c'est l'autosuffisance par l'entrepreneuriat. Rirette a même écrit un article à ce sujet sur le site du Manoir. Elle y dégage divers avantages : flexibilité dans l'emploi du temps, diversité des tâches, ambiance de travail dynamique et bonnes relations avec les « collègues », possibilité d'être son propre patron... Elle ajoute que cela leur permet de travailler en accord avec leurs valeurs, puisqu'ils construisent leur entreprise selon celles-ci. En l'occurrence : agriculture biologique, gouvernance non hiérarchique, propriété des moyens de production, confiance et liberté laissée aux employés pour qu'ils expérimentent et s'épanouissent, tissage de liens et implantation dans la localité... Au passage, notons que cela montre comment, au Manoir, presque tout (ici, l'entrepreneuriat et l'agriculture) est relié d'une certaine manière aux valeurs dégagées par la Vision. Mais si le principe de vache à lait est simple, sa réalisation n'est pas évidente. Voltairine explique ainsi que certaines entreprises communautaires, comme celles de *Twin Oaks* (hamacs et tofu), « tirent la patte ». Elle ajoute que d'autres obtiennent en revanche des résultats brillants, comme celle d'*East Wind* à propos de laquelle elle confie son admiration :

Le truc cool, c'est qu'ils ont trouvé une vache à lait qui marche. C'est une usine de beurre de noix, qui est su'a coche [*super, n.d.r.*]. Je l'ai visitée, elle est vraiment *clean*. Et [elle] roule assez pour faire tout l'argent pour remplir les besoins des membres, et même leur donner un bonus en fin d'année et ils doivent travailler que 35 heures par semaine. Et c'est pas peu parce qu'il y a 70-80 membres quand même. C'est énorme.

5.2.5 Les apports en travail et l'autosuffisance

La dernière stratégie des membres pour subvenir à leurs besoins est l'autosuffisance. Puisque l'apport peut se faire en travail, ce temps de travail, même non salarié, constitue leur plus grande richesse collective. Ils comptent autant sur les fruits directs du labeur que sur le fruit indirect qu'est l'argent. Ainsi, Maurice ou Louise ne travaillent pas pour un employeur et n'ont pas de salaire à verser dans le pot commun du partage de revenus. Leur contribution est dans le temps qu'ils consacrent à l'agrandissement de la bâtisse et à ses finitions, permettant dès lors à la collectivité d'obtenir un apport concret (une plus

⁶⁷ Quelques exemples, issus de l'ouvrage de Christian (2015, p. 208) : The Farm, au Tennessee, a une entreprise de production vidéo et un service de sage-femmes ; Sandhill Farm, au Missouri, fait de la transformation d'aliments biologiques (miel, moutarde, raifort, purée d'ail, sirop de sorgho), etc.

grande maison), tout en économisant une main-d'œuvre extérieure. L'autosuffisance est donc une stratégie économique aidant à la fois à diminuer ses dépenses et à fournir un apport matériel.

Cette stratégie économique est d'autant plus efficace que la palette de tâches effectuées par les membres est diverse. Grâce à cette variété, le travail représente une richesse d'autant plus précieuse, qui leur permet de s'en sortir sur plusieurs plans. Nous avons déjà parlé de la construction : ils ont édifié eux-mêmes le *love shack*, une nouvelle aile à la maison, leur serre, les fondations de leur grange, certains meubles, leur frigo de stockage de légumes... Notons au passage que le groupe tente d'employer le plus possible (mais pas intégralement) des matériaux écologiques ou de récupération. Maurice déclare ainsi : « J'adore la récupération, mais dans le monde où on vit, construire avec des matériaux recyclés, aucun client veut ça. Alors qu'au Manoir, j'ai fait une toiture avec de la tôle, et c'est super efficace ! ». Mentionnons aussi l'autonomie énergétique : la communauté est certes raccordée au réseau électrique, mais pour ce qui est du chauffage, elle se débrouille avec le bois de ses terres, qu'elle coupe, débite et stocke elle-même. Le Manoir a également son propre puits, qui lui offre une certaine autonomie en eau.

La médecine est un autre élément intéressant de l'autonomie au Manoir. La plupart des communards étant attachés aux médecines alternatives, ils sont heureux d'avoir en Voltairine une herboriste qualifiée. Pour les petits tracas de santé, ils préfèrent ainsi se tourner vers les recettes fabriquées par une membre plutôt que vers une industrie pharmaceutique extérieure : onguent cicatrisant, huile anti-moustique, solution anti-stress... L'élément le plus marquant à propos de l'autosuffisance au Manoir reste cependant l'autonomie alimentaire (voir Vision, point 4.a). Les membres s'occupent d'abeilles, de poules dont ils peuvent manger au réveil un œuf encore chaud, fabriquent leur propre pain au levain, font de la cueillette (vin de pissenlits, champignons, etc.). À travers les *PoPa*, ils font pousser des légumes (qu'ils plantent, cultivent, irriguent, et récoltent eux-mêmes...), préparent leurs propres semences avec des variétés adaptées au sol et au climat local... Ils sont ainsi à 90 % autosuffisants en miel, en œufs, en légumes⁶⁸, et en pommes de terre. La communauté ne se procure à l'extérieur, par achat ou échange, que ce qu'elle ne produit pas : céréales, viande, fruits⁶⁹ et fruits secs, produits laitiers, friandises, etc.

⁶⁸ En été, les légumes sont mangés directement. En hiver, certains sont conservés au frais dans le caveau, quand d'autres sont transformés et mis en conserves, ce qui permet de tenir jusqu'aux primeurs de mai.

⁶⁹ Plusieurs arbres fruitiers ont toutefois été plantés en 2019, ce qui augure une plus grande autonomie à cet égard.

Ces réussites montrent à quel point le travail d'autosuffisance peut constituer une richesse variée dans une communauté, qui permet en outre une forme de résilience aux chocs de la société externe. Des pénuries de matières premières comme celles que la crise du Covid-19 ou la guerre en Ukraine nous ont fait connaître, et comme nous en connaîtront d'autres avec les changements climatiques, affectent moins des groupes d'individus débrouillards, ne dépendant pas entièrement des circuits extérieurs pour leur survie. Ajoutons aussi que, comme l'atteste la place importante qu'elle occupe dans la Vision, l'autosuffisance n'est pas pertinente que sur le plan matériel. Elle permet aussi d'accorder son mode de vie avec plusieurs des valeurs du Manoir. Elle entraîne ainsi le respect de valeurs écologiques : circuit très court (les légumes ou le bois de chauffage sont sur leur propre terrain), agriculture biologique, etc. Elle constitue aussi un acte fort en termes d'idéologie économique, permettant de s'affranchir en partie du système monétaire. Cet attrait pour l'autosuffisance émane d'ailleurs des membres eux-mêmes, et fait partie pour certains de leurs rêves personnels depuis toujours, comme nous l'a déclaré Maurice :

Pourquoi j'ai rejoint le Manoir ? Tous les projets que j'avais dans la vie étaient en lien avec l'autonomie... Genre faire du vin de pommes comme je suis en train de faire là maintenant... Plein de rêves en lien avec ça, genre je rêve de construire un moulin à vent un jour. Tous ces rêves sont en lien avec une communauté autogérée. Et là ça tombait bien parce que j'avais ces amis-là proches de chez moi, donc j'ai décidé de déménager avec.

Vivre l'autosuffisance procure même du plaisir et épanouit ses membres, comme l'explique Rirette : « La serre, l'hiver, c'est que des bons souvenirs ! Quand on mange les premières feuilles d'épinards, on se régale ! » Atteindre l'autosuffisance n'est cependant pas chose aisée. D'abord, parce que la plupart des tâches que cela implique peuvent être laborieuses, comme les longues journées à genoux dans les champs sous la canicule. Ensuite, parce qu'avec un groupe de seulement huit paires de bras, il est impossible de répondre à tous ses besoins : il faut pour cela du monde, du temps, des moyens, et des compétences. Par exemple, si les communards voulaient produire leurs propres produits laitiers, ils auraient besoin de bêtes, et de nouveaux membres pour en prendre soin (les actuels étant déjà trop occupés). Il faudrait aussi que ces nouveaux venus aient les compétences nécessaires. Ou au moins du temps pour les acquérir, même si un ami du Manoir rappelle que : « c'est pas parce que t'apprends deux-trois compétences que ça remplace la connaissance d'un métier. Il faut toujours être conscient des limites ». Rappelons-le toutefois : pour les membres du Manoir, ces difficultés ne constituent pas des raisons de s'inquiéter. Ils ne voient pas les inévitables échanges pécuniaires comme des écarts rédhibitoires, et sont en paix avec leurs imperfections.

5.2.6 L'économie externe du Manoir

Rappelons aussi que le collectif n'hésite pas à recourir à de l'aide extérieure pour faire face à certains besoins, à travers du troc ou des échanges de services, comme l'énonce la Vision au point 4.a⁷⁰, ou comme nous l'avons vu au point 1.5 en parlant de son ouverture sur le monde. Comme nous l'écrivions alors, l'autosuffisance absolue, l'autarcie, n'est pas son but. C'est même une illusion, pour Nestor. Comme d'autres collectifs, ce qui compte pour le groupe est l'intersuffisance autant que l'autosuffisance. Il considère que les réseaux d'entraide sont tout aussi nécessaires à son équilibre : solidarités affectives, sapientielles, militantes, et, ce qui nous intéresse ici, économiques. Ces solidarités économiques prennent des formes diverses : pécuniaires (ventes en circuit court *via* les *PoPa* et *À la Vie!*, prêts solidaires...), matérielles (troc, prêts et partage d'outils...), ou temporelles (entraide, échanges de services et de temps, etc.). Nous constatons donc que s'élabore une véritable économie alternative dans le réseau du Manoir, dépassant la notion d'argent. Une économie basée sur l'entraide, l'échange, le partage, la solidarité... Elle s'apparente à ce que Perret nomme la démarchandisation, dont il considère qu'elle doit prendre une place plus importante dans les politiques publiques et les débats économiques et sociaux, car elle est pour lui une condition essentielle au découplage entre le bien-être d'une part, et la croissance de notre production de richesses et de ses indissociables émissions polluantes d'autre part (Perret, 2017).

5.2.7 Un bref portrait de la conception globale de l'économie au Manoir

À propos de décroissance, l'adoption, au point 3.b de la Vision du Manoir, du slogan décroissanciste « moins de biens, plus de liens » synthétise bien la conception de l'économie interne comme externe du collectif, fondée tant sur la réduction des besoins que sur le tissage de réseaux. Nous pouvons ajouter, pour en étoffer le portrait, que cette conception de l'économie en général se base sur les notions de mise en commun et de collectivité, de confiance, de simplicité, de réutilisation, de gouvernance horizontale, d'autosuffisance, d'épanouissement, de démarchandisation, de solidarité et d'entraide, d'intersuffisance, de don et de contre-don... Comme les *PoPa* et l'autosuffisance, la conception de l'économie prise au sens large du Manoir lui assure à la fois une certaine forme de résilience, et une concordance avec ses valeurs : écologie, justice sociale, autonomie, ouverture, partage et mise en commun (ce qui recoupe la notion de « synergie soi/nous »)... Soit les cinq piliers de la Vision, qui n'est décidément jamais bien loin.

⁷⁰ « Nous ne souhaitons pas produire absolument tout ce que nous consommons, alors nous échangeons nos produits et services avec des producteurs-trices locaux-ales qui partagent nos valeurs ».

Ces considérations mériteraient d'être approfondies. Toutefois, nous nous concentrons dans ce mémoire sur le fonctionnement interne du Manoir, et ne creuserons dès lors pas plus nos réflexions sur son économie externe basée sur la solidarité (clientèle, prêts solidaires, troc, prêts, partage d'outils, entraide, échanges de services, etc.). Nous n'irons pas plus loin non plus dans cette tentative de dessiner un portrait global de la conception qu'a le groupe de l'économie, à la fois interne et externe. Cependant, comme nous avons commencé à le faire ici, nous continuerons à prendre un certain recul conceptuel, après l'examen plus terre-à-terre des modèles économiques des communautés et de celui du Manoir. Dans notre prochain chapitre, nous poursuivrons donc cette mise en théorie, selon notre articulation habituelle, en nous concentrant toutefois sur un aspect précis de la conception de l'économie interne au Manoir : la mutualisation des dépenses, apports, et ressources. Une fois n'est pas coutume, nous mêlerons cette fois simultanément une réflexion sur la conception qui sous-tend le modèle économique interne du collectif, et sur l'examen des avantages, tensions, et compromis qui se manifestent dans sa mise en œuvre.

CHAPITRE 6

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE COMMUNALISTE DU MANOIR

6.1 La conception communaliste derrière le modèle économique du Manoir

6.1.1 Individualisme ou communalisme : des modèles porteurs d'idéologies

Le choix d'un modèle économique n'est pas qu'un simple exercice d'équilibre comptable : il porte, en germe, une vision du monde. Dresser un inventaire exhaustif de ces modèles est moins intéressant que de réfléchir aux valeurs qui les sous-tendent. C'est ce que nous explorerons dans cette section. Pour ce faire, examinons comment deux des variables vues au point 5.1 (degré de mise en commun faible ou élevé ; apport en argent ou en travail) marquent les différences idéologiques entre les modèles économiques. Pour chacune, en plaçant le curseur entre les pôles, un collectif indique son degré de préférence entre individualisme et communalisme. Pour développer cette idée, explorons un enjeu soulevé par Christian : la possibilité pour les individus d'accumuler des fonds personnels durant leur passage dans un collectif, de faire des économies. Nous expliquerons ensuite en quoi les choix posés par les membres du Manoir permettent d'inscrire leur philosophie économique dans la lignée du communalisme.

Pour ce qui est de la notion de communalisme, restons pour l'instant concis. Contentons-nous ici de dire que c'est l'idéologie politique fondée sur les *communs*. La notion de commun désigne des biens et ressources, partagés par des communautés qui en sont usagères (appelées des communes), qui les gèrent collectivement dans l'intérêt commun, en veillant à leur préservation, et à ce que leurs membres y aient un accès égal (Proulx-Masson, 2018, chapitre 1). Nous nous concentrerons ici sur la notion de commun au sens de ressources partagées. Les autres dimensions de ce concept (processus de gouvernance, et projet politique) seront approfondies au chapitre 8.

6.1.2 Le degré de mise en commun

Un degré élevé de mise en commun des dépenses entraîne une importante mutualisation des apports et, donc, moins de possibilités pour un individu de garder des fonds pour lui. En effet, soit il devra payer une grande somme au groupe et il en restera peu pour lui, soit il devra fournir de nombreuses heures de travail et n'aura pas assez de temps pour générer des surplus personnels. Cependant, s'il conserve peu d'apports personnels, il lui restera peu de dépenses à effectuer de sa poche également. Ces contributions ne sont pas données au collectif en vain et financent en retour une série de choses : loyer, alimentation, etc. Au

contraire, moins les frais sont communs, moins les entrées sont communes, plus l'individu aura de fonds personnels restants pour lui, mais plus il aura de dépenses propres également. Un groupe avec un faible degré de mise en commun des frais et contributions pourrait demander seulement dix heures par semaine à chaque membre. Mais qui dit peu de dépenses communes, dit beaucoup de dépenses propres. Les fonds personnels que les communards garderont leur serviront à payer les frais que leur groupe ne couvre pas. Ils prêteront par exemple ces dix heures pour payer leur loyer, mais devront se débrouiller de leur côté pour leurs autres besoins.

En termes comptables, l'équilibre entre dépenses et apports revient au même, quel que soit le degré de mutualisation. Mais le choix de la bourse qui les paie et les reçoit est le fruit d'une vision du monde, située sur un spectre qui va de la gestion la plus individuelle des frais et entrées à la plus collective, et qui accorde plus ou moins de valeur à la propriété individuelle. Une conception individualiste prône la séparation entre finances privées et collectives. Elle considère que chacun choisit ses dépenses, se débrouille pour les couvrir, et fait preuve d'autonomie individuelle. Un groupe communaliste prône l'autonomie collective : les membres décident ensemble d'effectuer les mêmes dépenses, basées sur des valeurs communes. Et, pour couvrir ces frais communs, ils considèrent que c'est au groupe d'unir ses forces. Notons aussi que, qui dit plus grande collectivisation des dépenses, dit plus grande homogénéité des modes de vie. En effet, tant par souci pratique (éviter l'achat d'aliments différents pour chacun) que par souci de justice (éviter d'acheter avec l'argent collectif des choses plus chères pour l'un que pour les autres), les biens consommés seront assez similaires.

Précisons enfin que, malgré la diversité des possibilités, tout collectif est au moins un peu communaliste par nature. Un cas où aucune dépense courante ne serait commune, et où la propriété immobilière serait entièrement individuelle, est peu probable. Il y aurait peu d'intérêt à vivre en communauté si c'était pour ne rien collectiviser. Si rien n'est commun, ce n'est plus un commun. Disons plutôt que le plus haut degré de communalisme constitue l'idéal type d'un commun, mais que plusieurs collectifs préfèrent laisser une marge d'autonomie individuelle à leurs membres.

6.1.3 Le choix entre apports en argent ou en travail

La possibilité d'accumuler des fonds personnels n'est pas qu'influencée par le degré de mise en commun : elle l'est aussi par le choix entre les apports en argent ou en travail. Ce choix marque donc également une préférence entre communalisme et individualisme. En effet, même si un groupe collectivise beaucoup de

dépenses, si c'est une somme fixe qu'il demande aux membres, cela reste techniquement possible pour ceux qui gagneraient assez de faire des économies, même si cette somme est élevée. Ces modèles laissent subsister une forme de gestion individuelle des avoirs, et permettent dès lors une certaine marge pour accumuler des fonds personnels.

Mais une collectivité avec un haut degré de mise en commun et dont les apports se font en travail fonctionne alors en partage intégral des revenus (*voir point 5.1.2*). Les membres donnent l'intégralité de leur temps de travail et des revenus qui en découlent, et voient en échange l'intégralité de leurs frais couverts. Il ne faut alors pas espérer faire des économies en travaillant, par exemple, 5 heures de plus par semaine comme consultant. Dans les groupes à partage de revenu intégral, amasser des fonds personnels est dès lors impossible⁷¹. La totalité du temps de labeur fourni est considérée comme ayant été donnée. Ce choix constitue le plus haut degré de communalisme possible. De la même manière qu'il ne faut pas aller chez le coiffeur si l'on veut acheter un vélo, il ne faut pas aller dans une communauté à partage intégral de revenus si l'on veut devenir riche. Il ne faut pas aller dans une communauté tout court, d'ailleurs, ce n'est pas leur objectif. Le but de leurs modèles économiques est d'être à l'équilibre, de rendre possible et viable un mode de vie alternatif, pas de dégager suffisamment de surplus pour faire fortune.

Précisons toutefois que la plupart des communautés qui appliquent le partage intégral prévoient des allocations pour leurs membres. D'abord, une allocation mensuelle, un argent de poche en surplus du paiement des dépenses vitales, sorte de « revenu d'existence » (Dacheux et Goujon, 2012) que chacun emploie à sa guise. Ensuite, une dotation de départ, une aide financière pour accompagner ceux qui en ont besoin dans les premiers mois de leur nouvelle vie à l'extérieur. Cela compense le fait qu'ils n'aient pas pu économiser durant leur passage dans la communauté. Cela compense aussi le fait qu'ils n'aient pas droit au chômage, pour ceux qui ont consacré la plupart de leurs heures d'activité à des tâches non considérées comme du travail salarié par la société, bien qu'utiles à la communauté.

Ajoutons une dernière idée : selon Christian, le choix entre apports en travail et en argent impacte d'une deuxième façon la dimension individualiste ou communaliste des modèles économiques. Ce choix ne détermine pas que la possibilité d'accumuler des fonds personnels : il influence aussi l'intensité du sentiment communautaire. Ce sentiment sera plus marqué si ses membres s'acquittent de leurs devoirs

⁷¹ Pour éviter toute confusion, précisons que les membres ne collectivisent pas les économies acquises auparavant : ne sont partagés que les revenus générés *après* leur recrutement dans la communauté.

collectifs en œuvrant ensemble à l'édification d'un projet commun, que s'ils le font à travers le simple paiement mensuel d'une somme fixe.

6.1.4 Le Manoir : une communauté résolument communaliste

Confrontons maintenant ces réflexions à la réalité du Manoir. Pour ce qui est de la première variable, le collectif a choisi un degré élevé de mise en commun des ressources, des dépenses et des apports. Les 42 heures de temps de travail que les membres mutualisent chaque semaine sont un prix conséquent à payer pour un individu, qui laisse peu de place à l'accumulation personnelle. Mais le nombre de choses payées par le collectif auxquelles il a accès en échange est tout aussi élevé. Presque toutes les ressources matérielles sont en effet communes et accessibles à tous : la propriété immobilière (maison, serre, terrains agricoles et bois), le fonds commun (alimentée par le partage intégral de revenus), les meubles, deux voitures, les aliments, les livres, le matériel (agricole, de bricolage, sportif, de loisirs, de cuisine...), les médicaments, etc. Nous pourrions presque dire que seul ce qui se trouve dans les chambres individuelles appartient en propre aux individus qui les habitent. En ce qui concerne la deuxième variable, le collectif a choisi de fonctionner avec un partage intégral du temps de travail et de ses revenus, ce qui laisse encore moins de possibilités d'accumuler des ressources individuelles et renforce son caractère communaliste. Mentionnons toutefois l'existence de dotations personnelles : 120 dollars pour l'allocation mensuelle et 200 dollars par mois durant six mois pour l'allocation de départ.

C'est donc dans une vision résolument communaliste que s'inscrivent les membres du Manoir à travers leurs choix de partage des dépenses et des ressources (ressources matérielles comme l'espace, les objets, ou l'argent, mais aussi temporelles comme le travail). Le communalisme que couvent ces choix est d'ailleurs loin d'être voilé, certains parlant même avec fierté du partage intégral des revenus et des ressources, comme Louise, pour qui « c'est un de nos fondements, c'est ce qui nous rassemble ». Poursuivons à présent notre examen de la conception communaliste derrière le modèle économique du Manoir, mais en nous concentrant sur ce que sa mise en œuvre entraîne comme avantages, difficultés, et recherches de compromis.

6.2 Quelques avantages : la force du nombre

6.2.1 La culture positive et l'esprit de groupe

Comme le dit Voltaire, « C'est jamais facile de travailler à plusieurs. Il peut y avoir des désaccords, des tensions, des malentendus... ». Mais travailler en groupe permet aussi une culture du travail positive, de

joyeuse camaraderie⁷². Sur le terrain, nous avons souvent pu observer les membres s'activer en s'amusant, comme lorsqu'ils étaient agenouillés sous la canicule, occupés à laborieusement chercher et tuer, à la main, les parasites des choux, et s'allégeaient le fardeau en se racontant des blagues. Même le vidage annuel de la fosse septique est vécu comme un moment divertissant pour les communards. Pour Voltairine, c'est une des forces du groupe : « Ensemble, c'est bien plus le fun. Surtout les tâches plates, quand on transforme ça en jeu... On est plus motivés à les faire ! ». Plus largement que cette culture positive, mentionnons simplement l'esprit d'entraide, autre valeur cardinale au Manoir. Nous avons souvent pu voir les membres s'encourager, se tirer vers le haut... Voltairine confie ainsi : « Aujourd'hui j'avais mal au dos, mais j'ai été aider avec les poules pareil. Parce que j'avais le goût d'aider ! Pour moi c'était pas un travail pénible, c'était un plaisir, parce qu'il y avait cette entraide ». Le fait de travailler en groupe génère donc une certaine émulsion⁷³, comme nous l'expliquent ici Voltairine et Nestor :

Voltairine : Je ne suis pas une assez grande visionnaire pour être capable de créer moi-même ma bulle autre que ce qui existe. Je me dis je vais m'allier avec des gens qui sont capables et je vais apprendre d'eux, je vais m'inspirer, et je vais aider. Et c'est ça qui arrive depuis que je suis ici. [...] Dis-moi ton rêve, je vais t'aider à le créer. Je vais te dire le mien, et si ça te tente, aide-moi à le créer. Au lieu d'être individualiste et de se dire moi je vais y aller tout seul, ça va aller plus vite. C'est comme non, ça ne me dérange pas d'y aller plus lent, mais ensemble. (Proulx-Masson, s. d.)

Nestor : Quand t'es en collectif, et que tu vois les autres faire, ça te motive. OK, on est une *gang*, on fait ça ensemble. OK, moi aussi je vais acheter des produits d'hygiène écologiques. Je trouve qu'il y a un effet de groupe. Aussi, quand il y a une baisse de motivation, le fait de voir ça tourner autour de toi, ça te donne le goût de te dire « OK, j'ai peut être pas toute la motivation, mais je vais y aller avec les autres ». C'est cette étincelle, ce truc pour se lancer, qu'il ya beaucoup dans la vie de groupe. [...] Et puis les échanges d'idées aussi, quand on est en groupe, la réponse du groupe va être plus grande que la somme des réponses de chacun, ça crée des idées extraordinaires.

Cela illustre ce que nous disions plus haut : le sentiment de communauté est plus marqué si ses membres s'acquittent de leurs devoirs collectifs en travaillant ensemble à l'édification d'un projet commun, que s'ils le font à travers le simple paiement mensuel d'une somme fixe. À travers la règle des 42 heures, les communards sont constamment dans un processus institué de don et de contre-don les uns envers les

⁷² Rappelons d'ailleurs que cette culture de la joie se manifeste aussi dans la Vision, point 1.e : « Folie, plaisir et jeu, célébration et gratitude : Nous croyons que ce sont des conditions essentielles pour être VIVANTS. [...] On reconnaît l'abondance de la vie et on entretient l'équilibre qui fait du groupe un milieu sain et stimulant. Merci la vie ! ».

⁷³ La Vision, au point 1.c, insiste sur cette entraide : « on est là pour s'aider, s'encourager, se consoler, rire ensemble. On a le souci, ou l'envie, de se sentir utile, de s'accompagner mutuellement dans notre cheminement ».

autres, ils savent que ce qu'ils font (réparer le toit, cuisiner un gâteau, faire le ménage...) aidera les autres, et que leurs partenaires effectueront des tâches qui leur serviront en retour. Cette confiance et cette notion de don renforcent la solidarité, créent « du sentiment d'appartenance et des valeurs collectives » (Campenhoudt et Marquis, 2014, p. 239).

6.2.2 L'interdépendance matérielle : sécurité financière et solidarité

Le partage des ressources entraîne une certaine sécurité financière, comme le souligne Nestor : « J'aime qu'on partage tout pour augmenter la sécurité de tous. C'est pas "chacun pour soi" ». Mettre en commun ses apports et dépenses permet en effet de faire des réserves plus importantes, ou des économies d'échelle. Quand certains traversent une mauvaise passe et travaillent moins, les contributions des autres permettent de les soutenir et combler leurs besoins : les revenus et aliments des *PoPa*, l'annexe bâtie par Louise, les bûches débitées par Olympe... Et lorsqu'ils iront mieux, et que d'autres iront moins bien, ils feront preuve du même altruisme. Rirette résume cette solidarité :

[Avec] le partage des revenus, je ne travaillais plus juste pour moi, mais pour un groupe, et c'était facile de soutenir d'autres gens financièrement. [...]. On essayait que les [nouveaux] n'aient pas de job, pour qu'ils aient le temps de s'intégrer. [Ça] coûte rien de t'avoir, on peut te supporter pendant que t'apprends et que tu t'insères [au Manoir]. (Proulx-Masson, s. d.)

Cette sécurité permet d'ailleurs d'effectuer des choix de carrière plus risqués. Si Voltairine avait lancé son activité d'herboriste indépendante seule, elle aurait dû, en plus de maintenir son entreprise à flot, couvrir tous ses besoins personnels. Au Manoir, elle a pu se concentrer sur *À la Vie!* en étant soutenue par la solidarité des autres. S'ils ont accepté qu'elle comptabilise ses heures d'herboristerie dans ses 42 heures communautaires, c'est parce qu'ils considèrent que les produits de soins qu'elle leur apporte leur sont bénéfiques. Et parce qu'ils croyaient en la rentabilité future de son entreprise, qui contribue maintenant elle aussi à l'équilibre financier du groupe.

6.2.3 L'interdépendance dans le travail et la complémentarité

Si cette force du nombre est induite par une interdépendance *matérielle*, elle l'est aussi grâce à la solidarité dans le *travail*. Œuvrer ensemble confère un premier avantage : en collectivisant le travail, les membres allègent les tâches routinières ou pénibles. Plutôt que de devoir chaque jour cuisiner, faire le ménage ou les courses, cette charge physique et mentale est répartie et allégée. Ils ne cuisinent ainsi qu'un jour par semaine, pour tous, plutôt qu'une fois par jour pour eux seuls. Voltairine résume ces aspects :

Des avantages à travailler en groupe, il y en a plein. Un de mes mantras depuis que je suis au Manoir, c'est la force du nombre. Tout seul on avance plus vite, à plusieurs on avance plus loin. Pendant que toi tu fais quelque chose, les autres en font d'autres. Si on est que deux, ben t'es limité dans ta capacité d'action par rapport à aller couper ton bois, tes légumes, tes tâches ménagères... Mais là tout ça se fait en simultané. Waw, c'est génial !

Un avantage similaire est conféré par le fait de partager ses revenus. Élisée confie ainsi : « Moi j'haïs ça, gérer l'argent. Avec le revenu partagé je peux bien m'occuper de la ferme pour la commune, pis les autres qui sont à l'aise avec les finances s'en chargent, et moi j'ai plus de stress ». Nombreux sont les membres qui, comme Rirette, confient apprécier le confort de vie que le partage des ressources entraîne : « Le revenu partagé, ça rend les choses plus faciles. On doit pas faire plein de calculs sur qui a donné combien, qui a pris combien... On partage tout, et puis c'est tout ». Unir ses forces et coopérer permet dès lors d'alléger les petits fardeaux : Élisée appelle même cela « collectiviser la misère ». Mais cela ouvre aussi un champ de possibilités pour des projets plus ambitieux, difficiles à réaliser seul, comme l'autosuffisance alimentaire, qui nécessite une force de travail collective et une grande diversité de compétences. Voltairine confirme : « Notre rêve c'est de développer l'autosuffisance alimentaire, énergétique un jour... Mais ça prend des cerveaux, ça prend du jus de bras, ça prend des connaissances... Ça prend du monde, pour faire un monde meilleur ! ».

Mais là où l'union des forces de travail fait la force du groupe, c'est aussi et surtout à travers la complémentarité de ses communards, pas uniquement grâce à leur nombre. Et à cet égard, les profils du Manoir forment une équipe plutôt complète, à même de remplir les besoins de ses membres. Rirette et Élisée nourrissent la commune grâce à leur savoir-faire agricole ; Louise et Maurice l'abritent grâce à leur maîtrise de la construction, menuiserie et bricolage ; Voltairine veille sur la santé des autres grâce à ses compétences d'herboriste ; Victor et Rirette rapportent de l'argent liquide grâce à leur emploi externe ; Nestor est un touche-à-tout dont la curiosité et l'entrain le rendent précieux sur divers plans ; Olympe permet au groupe de se chauffer en s'occupant du bois, et traite de la comptabilité avec Rirette ; Louise apporte son sens de l'organisation et de la structure pour veiller à mener à bien les réunions et séminaires ; Élisée a un certain talent pour remettre des dossiers de subventions pour la ferme...

Valoriser la complémentarité des membres, c'est, enfin, valoriser leur singularité. C'est créer une communauté où chacun apporte des choses différentes en fonction de ses envies de ses capacités, fait ce qu'il aime et sait faire, et trouve sa place. Et ce, dans un ensemble où tout le monde dépend de tout le

monde, et où la synergie entre ces qualités complémentaires permet à la fois l'épanouissement des individus, la santé du groupe, et l'accomplissement des objectifs des deux. Voltairine explique ainsi :

Les gens qui hésitent à venir ici doivent pas avoir peur de pas pouvoir apporter quelque chose d'intéressant, qui se démarque. Le message c'est « t'as de la place pour être qui tu es, avec le projet que tu veux, pis faire la vie que t'as envie de faire ». T'es tanné de vivre dans cette société capitaliste qui te force à faire des choses que t'as pas envie de faire ? Ben viens faire ce que tu veux faire ici. Viens créer cette bulle ensemble, créer un monde différent.

Au-delà du partage de l'ouvrage, reparlons brièvement du partage matériel. Ce n'est pas que grâce au travail que la force du groupe permet des projets ambitieux. Son mode de vie écologique est aussi facilité par le partage des dépenses : deux voitures pour huit, achats d'aliments en gros réduisant les emballages et le coût du bio... Louise explique ainsi :

À *Twin Oaks*, les questions écologiques sont pas toujours au cœur de leur réflexion. Mais rien que le fait de vivre ensemble, de partager leurs chars, déjà juste le fait d'être en groupe ça change tout ! Il y a une grande force, dans le groupe ! [...] Le Manoir propose de renoncer aux structures et aux réflexes individuels (comme la propriété privée d'une maison ou le choix de la voiture personnelle comme moyen de transport) pour développer une force collective, des structures et des réflexes collectifs, pour se donner plus de moyens de répondre à nos besoins de manière autonome du marché.

Le modèle communaliste du Manoir entraîne dès lors divers avantages, pour la communauté comme pour ses membres. Toutefois, ce communalisme est à double tranchant : s'il permet une certaine force collective, il peut aussi provoquer des difficultés, pour les individualités, à trouver leur place. Ces accroc ne sont ni insolubles, ni rédhibitoires, mais ils existent. Détaillons-les quelque peu dans la section suivante.

6.3 Quelques limites : quelle place pour l'individu dans les ressources communes ?

6.3.1 Le partage des ressources matérielles : possessions et promiscuité

La première de ces difficultés est liée au partage des ressources matérielles. Rappelons aussi que les modèles économiques comme ceux du Manoir ne permettent pas d'accumuler des fonds personnels. Les membres du Manoir ont beau avoir un système de valeurs communaliste, ils ont aussi besoin, comme la plupart du monde, d'avoir leur propre espace, leurs propres objets... Ils ont certes droit à leur bulle et à leurs avoirs personnels dans leur chambre, mais est-ce suffisant pour tous ? Nous avons pu observer sur le terrain des petites *enclosures*, pour faire un clin d'œil au mouvement historique de privatisation des communs. Rirette fait partie de ceux qui tiennent à défendre ses propres objets : sa chaise de travail dans

le bureau commun est ainsi affublée d'une étiquette : « Chaise à Rirette ». Au passage, outre ces délimitations, Rirette se plaint aussi de la situation floue entourant les objets appartenant à des membres et prêtés à la communauté (vaisselle, meubles...) :

On n'a pas encore réglé la question de « si c'est encore à moi et que ça brise, on fait quoi ? »
Donc les gens ont préféré vendre leurs choses au Manoir. Mais si le Manoir veut pas l'acheter, mais que c'est quand même là, et qu'on l'utilise, et qu'on en a besoin... Parler de chaque objet, c'était platte, ça nous a démotivés... Donc là c'est une zone grise en ce moment.

Revenons à l'enjeu des territoires personnels : notre propos n'est pas de les critiquer, mais simplement de souligner qu'il est plus ardu de les conserver dans un collectif avec un tel degré de mise en commun. Si c'est le cas pour les objets, ça l'est aussi pour l'espace, mis au défi de la promiscuité. Plusieurs membres s'en plaignaient déjà, lors de la visite de terrain de Proulx-Masson en janvier 2018, à qui Élisée déclarait que « l'été, il y a du monde ici, et ça fait que des fois ça devient épuisant [ce] manque de bulle personnelle », ou à qui Rirette confiait qu'elle aimerait avoir « plus d'espace, plus de possibilités d'inviter du monde sans que [tous les communards soient] là » (Proulx-Masson, s. d.). Le problème était encore présent lors de notre visite de terrain, Voltairine déclarant ainsi lors d'une réunion de groupe : « Des fois, quand je sors à des événements, je suis saturée du social parce que j'en ai déjà beaucoup au quotidien, parfois j'arrive dans un *party* et j'ai pas l'élan de parler. J'ai besoin d'être seule, à me ressourcer ».

6.3.2 Le partage du temps : comment trouver du temps pour soi

L'individu doit trouver son compte dans la dimension matérielle, mais aussi temporelle. Dans les groupes où un grand apport en temps de travail est demandé, il existe le risque que les individus fournissent tout leur temps au collectif, et n'en prennent plus pour eux. En effet, l'ouvrage n'est jamais fini dans une communauté, les membres peuvent techniquement toujours y trouver quelque chose à faire. Au Manoir, *a fortiori* lors des périodes chargées, ils ont tendance à s'activer énormément. Rirette confiait ainsi, à Proulx-Masson, « Je n'ai jamais autant travaillé depuis que je suis au Manoir. [...] Pour moi, le travail finit jamais. Et cet été, moi j'aimerais ça avoir des fins de semaine de congé... je peux-tu aller voir mon chum deux jours ? ». Ce surmenage coûte aux individus, mais peut aussi affecter le groupe, en nuisant à l'esprit de collaboration. Prenons ainsi l'exemple d'Élisée, spécialiste attitré du pain, qui confie :

On a fait un atelier *Do It Yourself* [...]. Il y avait du monde que ça leur tentait de faire du pain, et moi ça me tentait moins de l'enseigner. [...] On venait de sortir de la haute saison, de l'été, et j'étais épuisé. Physiquement et psychologiquement. J'avais une ferme à gérer. Ce qui m'a le plus épuisé, c'était de gérer tous les *woofers*, qui avaient une volonté d'apprendre, mais

qui partaient de loin. Puis j'ai [fendu] le bois, [mais] j'avais un peu mal à l'épaule. Finalement, j'en ai fendu la moitié. Après, il a fallu que je montre à Victor comment faire. Donc là, j'étais tout le temps en train de montrer des affaires à tout le monde, mais surtout aux *wooofers*. Donc rendu au DIY, j'étais écoeuré de montrer des affaires. [...] Au jour le jour, on n'est pas fermés à se montrer des affaires, sauf que des fois il y a des circonstances [...] qui font que, dans mon cas, ça me tentait plus du tout de collaborer. (Proulx-Masson, s. d.)

Ces risques de travail trop important sont renforcés par d'autres facteurs. Citons ainsi l'impression de s'inscrire dans un projet lié à une grande cause (ici, écologie et justice sociale), et la nécessité de s'oublier pour se mettre à son service. Ajoutons ensuite que les membres vivent et travaillent dans les mêmes lieux, ce qui complique la coupure entre privé et professionnel. Il peut en effet être difficile pour un membre, en fin d'après-midi, de terminer sa journée et de se détendre dans le hamac, quand il donne vue sur le champ de carottes qu'il n'a pas fini de récolter comme prévu. Voltairine confirme : « Des fois je sors à peine de ma chambre, et le décor me rappelle plein de tâches. J'arrive dans la cuisine, j'ai déjà trois tâches qui m'ont *poppé* dans la tête. Parce que j'habite sur mon lieu de travail. Des fois ça fait une espèce de surcharge mentale ». Enfin, les membres peuvent se mettre une forme de pression les uns sur les autres, volontairement ou non. La pression volontaire, que Christian nomme le « machisme communautaire », où ils s'acharnent à la tâche pour prouver que ce sont « de vrais communards » (2015, p. 210), est heureusement peu présente au Manoir. Ses membres ont en effet conscience de l'importance de la bienveillance et du respect des limites de chacun. Mais puisqu'ils se retrouvent constamment sous le regard de leurs partenaires, une pression indirecte se fait ressentir chez certains, qui se sentent coupables de ne pas travailler. Nestor éprouve ainsi de la misère à cet égard :

J'aimerais mieux faire la distinction entre journée de congé et de travail. Moi, ça arrive que je prenne une journée de congé en semaine, quand j'ai pas le goût de travailler... Mais le fait de voir le monde travailler autour de moi, sous ma fenêtre, ça me met une pression, comme si je sentais une attente des autres que je fasse quelque chose. Je sens une poussée, une culpabilité. Pas un *peer pressure*, ça vient de l'intérieur, c'est plus une *impression* qu'il y a un *peer pressure*, et que je suis pas en train de faire quelque chose... [...]. C'est un de mes plus grands défis depuis mon arrivée, c'est l'impression qu'il y a tout le temps quelqu'un qui me regarde travailler, et c'est me dire « est ce que j'en fais assez pour la commune ? ».

6.3.3 La banalisation du temps donné au groupe

Nous considérons au point 6.2.1 que ce système de don/contre-don formalisé et institué qu'est la règle des 42 heures permet de renforcer les liens du groupe. Néanmoins, il faut veiller à ce qu'il ne provoque pas des effets pervers. Si le système des 42 heures hebdomadaires structure une trop grande part du temps des membres, il risque de ne plus laisser de place à la spontanéité du don. Il deviendrait alors plus

difficile d'offrir gratuitement son temps au groupe (faire un gâteau par exemple), puisque toute activité est de toute façon comptabilisée comme du travail collectif. Toute action risque d'être vue comme une contribution normalement attendue de chacun. Cela peut affecter la reconnaissance de l'ouvrage des membres et le sens de leur engagement. Élisée confie ainsi « On est souvent trop durs avec nous-mêmes au Manoir, et on reconnaît pas assez le travail que les autres font, ou qu'on fait soi. Dire "t'as travaillé fort, merci", ça pourrait aider à déstresser le monde ».

6.3.4 La gouvernance des ressources partagées

Rappelons enfin un dernier écueil : la gouvernance des ressources partagées. En effet, qui dit plus de ressources collectives, dit plus de ressources sur lesquelles prendre des décisions collectives, et dit donc plus de potentiels désaccords, tensions, et déceptions. Le groupe étant composé de plusieurs individus, de nombreuses discussions sont nécessaires pour arbitrer ces sensibilités personnelles. Certes, cela permet une certaine transparence, et une réelle égalité démocratique dans les prises de décisions quant aux ressources communes, ce qui renforce la confiance collective. Mais cela peut aussi parfois être laborieux. Ces discussions peuvent porter sur tout ce qui est couvert par le champ d'application de la gouvernance (*point 4.1*) : les dépenses (faut-il payer les cigarettes de Maurice avec les fonds communs) ; les ressources matérielles (même le positionnement de l'étendoir à linge a ainsi provoqué une conversation animée entre Olympe et Voltairine, l'une trouvant qu'il enlaidissait le salon) ; la ressource « temps de travail collectif », dans la façon dont elle est allouée (quels projets comptent comme faisant partie des 42 heures), répartie (qui effectue quelles tâches), exécutée (quelle marge d'initiative ont les communards), etc. Pourtant, au Manoir, les membres sont la plupart du temps prompts au compromis et assez d'accord sur la gestion des ressources communes, ce qui entraîne des prises de décisions rapides. Par exemple, l'octroi d'une allocation à Louise quand elle est partie en année sabbatique n'a pas suscité de vives dissensions. Le problème ne vient pas tant du caractère difficile ou non des discussions, mais de leur nombre. Même quand elles se règlent vite, leur existence même implique d'y consacrer plus de temps et d'énergie que lorsque les ressources sont privées et que chacun fait avec elles ce qu'il entend. Sans oublier que, une fois la décision prise, une légère frustration peut demeurer chez certains.

La question de la gouvernance et des tensions qu'elle peut soulever a déjà été traitée au chapitre 4. Ne développons donc pas plus. Insistons simplement ici sur un point concernant le choix des projets. Dans les modèles basés sur les apports en temps de travail, comme celui du Manoir, ce temps est considéré comme une ressource collective, qui doit dès lors être allouée et gérée collectivement. Il doit donc être utile à la

communauté, qui valide si une tâche est considérée comme un apport au bien commun avant qu'elle ne soit exécutée. C'est la communauté, et non les individus, qui choisit les projets à effectuer. Une partie du temps des membres est donc déterminée par le groupe et ses besoins. Cela constitue une forme de restriction à la liberté individuelle et de contrôle collectif qui peut en rebuter certains. Au contraire, dans les modèles basés sur les contributions en argent, plus individualistes, les communards sont maîtres de leur temps. Chacun l'utilise à sa guise : cela évite bien des discussions collectives sur ce que chacun en fait. Cela limite également le risque qu'un individu soumette tout son temps au groupe.

6.4 La recherche d'équilibres entre l'individu et le collectif

Les difficultés induites par ce modèle économique communaliste ne signifient pas qu'il soit mauvais en soi. Il constitue un choix, comportant son lot de limites comme d'avantages. Ces tensions étant inévitables, l'essentiel est de mettre en place des garde-fous pour les prévenir, de constamment rechercher une forme d'équilibre. Examinons maintenant les mécanismes mis en place par les membres du Manoir pour satisfaire tant les individualités que l'esprit du groupe, dans les questions d'économie et de travail.

Commençons par l'exemple du partage de l'espace, le défi de la promiscuité, dont les communards souhaitent limiter les désagréments. L'enjeu de l'intimité était d'ailleurs à ce point au cœur des préoccupations, qu'ils en ont fait une priorité, en 2018-2019. Ils ont ainsi bâti une annexe au bâtiment, pour avoir des chambres plus grandes et un deuxième salon. N'oublions pas non plus le *love shack*, le chalet dans les bois, bâtiment pleinement destiné au plaisir et à des petites retraites, qui permet à la fois de s'éloigner des autres et du travail, aidant dès lors à réduire la promiscuité et les risques de surmenage. À propos de la difficulté à trouver du temps pour soi, rappelons que la limite hebdomadaire a justement été fixée pour éviter une trop grande soumission du temps des individus au collectif. Même si les membres ne comptent pas leurs heures, cette limite sert de repère. La possibilité de choisir quand ils travaillent permet aussi à chacun de trouver du temps pour lui comme il l'entend.

Pour traiter à la fois de l'espace et du temps personnels, mentionnons aussi la façon dont les membres veillent à prendre des moments pour eux. Parfois, ils quittent les lieux, pour des vacances de quelques jours avec des amis, afin de changer d'air et de ne pas « macérer dans le jus du Manoir », comme le disait Voltairine. Rirette nous a ainsi confié avoir décidé, sur un coup de tête, de s'octroyer dix jours de congé le jour où elle s'est réveillée en rêvant de son travail à faire pour la ferme. Les moments de congé sont parfaitement acceptés par le collectif, il suffit de le demander en réunion. Quand ils ne partent pas, les

communards n'hésitent pas non plus à prendre des moments personnels sur le terrain même : manger seuls dans leur chambre, se promener dans les bois, faire du ski de fond, se retirer dans le *love shack*... Rappelons aussi que les membres veillent à ne pas exercer de pression les uns sur les autres, à être bienveillants et respectueux envers les personnes en pause. Conscients par exemple des difficultés de Nestor à se relâcher lors de ses congés, ils l'aident à les surmonter. En réunion, Rirette a ainsi proposé : « Pour moi, c'est essentiel de prendre deux jours de congé chaque semaine pour des choses que j'aime. Tu pourrais noter tes congés sur le calendrier collectif, pis si on te voit travailler, on va te chasser, aweille retourne chez toi en pyjama ! » C'est avec la même bienveillance que les membres, conscients du risque que chaque heure donnée au groupe soit banalisée, tentent de faire preuve de plus de gratitude les uns envers les autres, notamment en instaurant des *cercles de validation*, où ils reçoivent une reconnaissance de leurs forces et de leur contribution au groupe ou aux autres.

Quant aux nombreuses discussions quant à la gouvernance des ressources communes, nous renvoyons au chapitre 4 pour ce qui est des recherches de solutions visant à réduire la lourdeur des discussions. Contentons-nous ici de tempérer l'idée que, le collectif choisissant les projets de ses membres, cela restreint plus leur liberté que dans les groupes basés sur les apports en argent. Dans ces derniers, en effet, bien que les communards ne soumettent pas leur temps au groupe, ils devront bien trouver ces liquidités quelque part, et soumettront ce temps à un emploi quoi qu'il advienne. Les contraintes n'y seront pas forcément moindres que dans une communauté. Au contraire, ces dernières permettent souvent d'effectuer des travaux plus divers, épanouissants, et en lien avec ses valeurs, que les employeurs conventionnels. C'est ce qu'explique la Vision au point 4.c : « une entreprise [communautaire] apporte une diversité de tâches dans la communauté qui enrichit l'expérience et les compétences de ses membres. Contrairement à un travail anonyme, notre entreprise, bâtie selon nos valeurs, construit le monde que l'on souhaite ». Mais ce n'est qu'au point 7.3.1 que nous développerons cette richesse et cette variété, caractéristiques de la conception du travail au Manoir. Nous ne nous contenterons d'ailleurs pas de ces considérations : c'est la vision du travail au Manoir au sens large que nous allons maintenant explorer.

CHAPITRE 7

LA CONCEPTION DU TRAVAIL AU MANOIR

Notre dernier chapitre a exploré le modèle économique du Manoir pris au sens large. Focalisons-nous désormais sur le concept spécifique du *travail*, en le considérant cette fois non plus comme une ressource, mais comme une activité. Soulevons donc ici cette question : quelle est la conception, l'éthique⁷⁴ du travail qui règne au Manoir ? Pour y répondre, nous poserons dans une première section les bases de la théorie de la sociologue Dominique Méda sur le sujet. Nous la confronterons ensuite à la réalité, en mettant en dialogue la conception du travail qu'elle prône avec celle que nous constatons au Manoir, examinant leurs similitudes (sections 2 et 3) et leurs divergences (sections 4, 5, et 6).

7.1 L'éthique du travail selon Dominique Méda

7.1.1 L'éthique du devoir et l'éthique de l'accomplissement

En étudiant l'éthique du travail de nos sociétés, Méda et Vendramin⁷⁵ posent que « le » travail est une notion historiquement et socialement construite : notre conception actuelle n'a en effet trouvé son unicité qu'il y a deux siècles. Elle est le fruit d'une très longue histoire⁷⁶ ayant vu superposer plusieurs « couches de signification » (Meyerson *et al.*, 1955, cité dans Méda et Vendramin, 2013, p. 17), qui en forment aujourd'hui les dimensions structurantes. Deux principales couches peuvent en être dégagées : le travail comme facteur de production, et le travail comme vecteur d'accomplissement (Méda, 2001, p. 73).

⁷⁴ Par éthique, nous entendons la définition qu'en donne Lalive d'Épinay : au sens d'*ethos*, c'est « un système de valeurs, croyances, normes et modèles qui constitue le cadre de référence du comportement individuel et de l'action sociale au sein d'une collectivité définie. Ce système est un produit socio-historique. » (Lalive d'Épinay, 1994, p. 68, cité dans Méda et Vendramin, 2013, p. 24)

⁷⁵ Dans cette section 7.1, sauf mention contraire, l'ensemble du contenu théorique est issue de l'ouvrage de Méda et Vendramin (2013), aux pages 19 – 32.

⁷⁶ D'après Méda et Vendramin (2013, pp. 9-13) : En Grèce antique, on peine ainsi à trouver trace d'un concept unique de travail, les activités humaines étant classées dans des notions diverses comme le *ponos* (activités pénibles exigeant un effort), et l'*ergon* (l'œuvre qui impose une forme à une matière). L'étude anthropologique de sociétés précapitalistes nous apprend aussi que chez certaines, comme les Achuar, il n'existe pas de notion « qui synthétiserait l'idée de travail en général, c'est-à-dire l'idée d'un ensemble cohérent d'opérations techniques visant à produire tous les moyens matériels de leur existence » (Descola, 2005, cité dans Méda et Vendramin, 2013, p. 10). Le travail y semblait par ailleurs moins central : Sahlins (1972/2017) a ainsi montré que ces sociétés primitives ne vivaient pas écrasées sous le poids de besoins qu'elles considéraient comme limités, et qu'elles travaillaient moins que nous, et moins régulièrement.

La première dimension a été posée au XVIII^e siècle par Adam Smith, un des premiers à unifier le concept de travail. Il en donne une définition purement instrumentale : *c'est ce qui crée de la valeur*, un facteur de production de richesse (Méda, 1998, pp. 62-73). Cette dimension a été renforcée par la révolution dans l'organisation du travail opérée par Taylor, pour qui le but de la société était la prospérité maximale, et pour qui il était du devoir de tous d'y contribuer. Pour atteindre cette richesse, il industrialisa le travail, faisant passer les ouvriers du statut d'artisans aux savoirs complexes à celui d'instruments au service d'une plus haute finalité. Si leur satisfaction comme producteurs était réduite, cette rationalisation industrielle diminuait les coûts, augmentant ainsi leur satisfaction en tant que consommateurs. Au XIX^e, le travail prend une deuxième dimension, romantique. C'est celle d'une activité créatrice et libératrice, facteur d'épanouissement et d'identité personnelle. Cette dimension a été renforcée par les taux de croissance historiques des Trente Glorieuses, couplée au développement de l'État-Providence. Les lendemains chantent, et le travail prend alors une dimension d'activité libre procurant jouissance et plaisir et permettant l'expression de soi et la réalisation de ses rêves.

Méda et Vendramin définissent donc deux *ethos* : l'éthique du devoir et celle de l'accomplissement. La première est une conception utilitariste, où le travail est vu dans une logique instrumentale, comme un mal nécessaire, un sacrifice, ce qui l'inscrit dans une vision presque doloriste (l'étymologie du travail vient d'ailleurs du latin *trepalium*, désignant un engin de torture). Cette vision est abstraite, car indépendante du contenu du travail : ce dernier, quel qu'il soit, est l'instrument de la *société* pour atteindre son but de production de richesses, et celui des *individus* pour gagner de quoi remplir leurs besoins. La seconde est une conception expressive et symbolique du travail, considéré comme l'activité qui permet à chaque individu de se réaliser. Elle est concrète, en ce qu'elle accorde de l'importance au contenu de l'activité.

Ces dimensions se sont superposées au fil de l'Histoire pour créer un concept de travail unique et central, à la fois facteur de production, et activité épanouissante. Ces deux couches ne sont pas opposées, mais conjointes : l'éthique du travail de nos sociétés est formée par les deux, ensemble. En effet, même si ces couches font que l'*ethos* actuel place deux attentes différentes dans le travail (production de richesses et bonheur), dans les deux cas, ne rentrent dans la notion de travail que les occupations considérées comme contributrices à la société⁷⁷ et rémunérées. Qu'elles soient pénibles (on est alors dans le pôle « devoir »

⁷⁷ Que ça soit parce qu'elles contribuent directement à la production de richesses économiques, et/ou parce qu'elles sont financées par l'État, par la société, qui décide collectivement de les considérer comme utiles (enseignement, santé, politique, etc.).

de l'*ethos* actuel), ou épanouissantes (pôle « accomplissement »). À ce travail, est consacrée une place importante, associée à des attentes élevées. Le reste des activités humaines (loisirs, tâches domestiques, militantisme, temps social et familial, etc.) constitue une catégorie résiduelle indéfinie, non rémunérée, et à laquelle peu de place est laissée.

7.1.2 L'éthique de l'activité

Méda préconise la fondation d'un nouvel *ethos* du travail. La vision doloriste imprimée sur le concept de travail l'ayant marqué trop profondément, il faut selon elle d'abord réduire le labeur productif et pénible à sa portion congrue. Tenant pour postulat qu'une croissance infinie sur une planète aux ressources finies est impossible, elle milite pour une société non basée sur le dogme de la croissance. Réduire la place faite au travail productif économiquement mais non nécessaire, c'est contribuer à l'indispensable décroissance de notre production de richesses et, ainsi, de ses indissociables émissions polluantes. Outre sa place, elle invite aussi à diminuer les attentes placées en lui. Ce serait la solution pour préserver le sens du travail et en réduire l'angoisse. Ce nouvel *ethos* ne place pas l'éthique de l'accomplissement au-dessus de celle du devoir, mais dépasse cette dichotomie. En effet, même dans des activités supposément épanouissantes comme l'art, le sens se perd parfois, et les *burn-outs* ne sont pas moins fréquents... Ce qui semble rendre pénible le travail serait ainsi moins la prégnance de la philosophie du devoir qu'une trop grande attente et centralité accordée au travail. Le nouveau rapport au travail que prône Méda, c'est donc une réduction de la place et des attentes qui lui sont attribuées, la fin du travail comme valeur centrale. Pour elle, il faut, comme le souhaitait Gorz, le déchoir de sa centralité dans la pensée et l'imagination ; il faut qu'il ne soit pas « quelque chose que l'on a parce qu'on nous le *donne*, mais quelque chose qu'on *fait* pourvu qu'on le *veuille* et qu'on en ait les moyens » (Gorz, 2008, pp. 119-122).

Si Méda invite à dépasser le *travail*, c'est pour bâtir à la place une éthique de l'*activité*, et ouvrir « d'autres champs d'identité, de liberté, et de construction de soi »⁷⁸, pour que les sociétés et les individus puissent se développer de façon durable et humaine (Méda, 2001, p. 76). Pour elle, il faut valoriser tant le travail épanouissant que des activités comme les loisirs, le militantisme, ou le temps social, domestique, et

⁷⁸ Bookchin va dans le même sens, en appelant à « remplacer le labeur insensé et inutile par un travail créatif, et [à] encourager l'habileté manuelle et artistique plutôt que la production mécanisée, [ce qui] signifie du temps libre pour permettre l'inventivité et pour s'engager pleinement dans les affaires publiques » (Bookchin, 2018).

familial⁷⁹. Son concept d'*activité* (au singulier) englobe tout cela, tout ce qui n'est pas que production nécessaire. Notons au passage que l'opposition entre *travail* et *loisirs* est ici dépassée par Méda. À cette *activité*, elle demande que soit faite une place importante, celle laissée vacante par le *travail*, sans pour autant y placer des attentes élevées : l'*activité* est humaine, naturelle, et ne doit pas s'accompagner de trop de questions et angoisses⁸⁰.

Pour résumer, l'autrice en appelle dès lors à réduire la place du *travail* et à le « désenchanter », à retirer les attentes qu'on a en lui : tant comme vecteur d'une gargantuesque production de richesses soi-disant vitale, que comme supposée unique source d'épanouissement et d'identité personnelle. Elle demande à « n'appeler *travail* que les activités correspondant à la participation rémunérée à la production, et à donner plus de place et de valeur aux activités politiques, amicales, amoureuses, familiales, etc. [...] » (Méda, 1998, pp. 300-301), à ce jour peu considérées car ne produisant pas de richesses matérielles.

7.1.3 Une nécessaire remarque sémantique

Avant de mettre ces réflexions en dialogue avec le cas du Manoir, une remarque s'impose. Méda réserve le terme *travail* aux dimensions de pénibilité et de productivité, et nomme *activité* tout le reste. Au Manoir, les membres appellent pourtant « 42 heures de *travail* hebdomadaires » un large éventail d'occupations. Cela n'invalide pas le fait que l'éthique de Méda s'y incarne en partie, comme nous le verrons. Sa distinction sémantique nous paraît être un détail : ce qui compte, ce n'est pas que les communards appellent *travail* ou *activité* ce temps passé à faire une multitude de choses. Ce qui importe, c'est, d'une part, la réduction des attentes et de la place du travail pénible et productif. C'est, d'autre part, l'édification, dans cette place vacante, d'un *quelque chose* qui englobe une plus large palette d'occupations. Que nous nommions ce quelque chose *travail*, *activité*, ou autre, cela importe peu. Pour éviter toute confusion sémantique, nous nommerons donc spécifiquement *labeur* la part de travail qui, selon Méda, doit être réduite, le mal nécessaire, ce que nous faisons uniquement parce que nous *devons*

⁷⁹ Méda a constaté qu'en France, parmi les gens ayant vu leur temps de travail réduit après la loi des 35 heures, beaucoup déclaraient investir le temps gagné dans leur temps familial (Defalvard et Méda, 2003).

⁸⁰ La vision de l'*activité* prônée par Méda présente d'ailleurs des similitudes avec celle à laquelle appelle Marx. Pour lui, le travail serait une mise en forme de la nature par l'humanité, qui ferait partie de son essence puisqu'elle a toujours « travaillé » à transformer son milieu. Il va jusqu'à nouer étroitement le lien entre le travail et toute activité humaine : écrire comme construire, militer comme cultiver, procréer comme vendre : toute activité qui met en forme serait du travail (Méda et Vendramin, 2013, pp. 19 – 32).

le faire. Nous réserverons les termes *travail*, *activité*, et autres synonymes, à ce *quelque chose* autour duquel l'autrice veut ériger une éthique nouvelle.

Recherchons maintenant les liens éventuels entre la théorie de Méda et la réalité du Manoir. Pour ce qui est de ses ressemblances avec l'*ethos* de nos sociétés actuelles, la comparaison est vite faite. Certes, se retrouvent dans l'*ethos* du Manoir à la fois une dimension épanouissante et une dimension de mal nécessaire. Mais l'analogie s'arrête là. En effet, comme nous le verrons, une série d'activités habituellement considérées comme non productives par la société et non rémunérées sont ici valorisées comme du véritable travail. Comparons à présent l'*ethos* du Manoir avec celui prôné par Méda. À cet effet, nous examinerons d'abord comment le collectif remplit la condition d'avènement de la philosophie de l'*activité* : la réduction du labeur à sa portion congrue, en réfléchissant en parallèle à son rapport au salariat. Nous détaillerons, dans la section suivante, comment le collectif, dans cette place laissée vacante par le labeur, dépasse et estompe les frontières des éthiques du devoir et de l'accomplissement, pour englober une multitude d'occupations, et édifier un *ethos* proche de celui auquel appelle Méda. Nous nous pencherons enfin, dans les trois sections suivantes, sur les différences entre l'*ethos* invoqué par l'autrice et celui constaté au Manoir.

7.2 Réduire le labeur à sa portion congrue

7.2.1 Le labeur au Manoir

Bien que la communauté cherche à réduire la place du labeur, ce dernier n'est pas totalement absent, et ses membres ne sont pas pour autant dans une pure logique de plaisir, détachés des réalités matérielles. S'y retrouvent, comme partout, des activités revêtant une dimension de mal nécessaire. Pour ce qui est du « mal » d'abord, mentionnons quelques occupations emportant leur lot de pénibilité aux yeux des membres : comptabilité, tâches ménagères, gestion administrative, longues réunions... Citons aussi les peines du labeur agricole : dureté physique, répétitivité, anxiété quant aux phénomènes climatiques qui peuvent ruiner des récoltes, étés énergivores et chronophages... Comme nous l'a expliqué Élisée avec émotion en parlant d'amis à lui, l'agriculture est une des professions au plus haut taux de *burn-outs*. « Nécessaire » ensuite, parce que les communards sont conscients qu'une forme de rentabilité est inévitable. Il faut bien travailler pour vivre, pour créer les richesses (financières et matérielles) qui permettront à la communauté de subvenir aux besoins de ses membres, que ça soit directement (*via* l'agriculture, la construction, etc.), ou indirectement (*via* le salaire). Prenons l'exemple extrême d'un

artiste débutant, dont l'ouvrage ne fournit ni apports financiers ni apports matériels pour les besoins collectifs. Interrogé sur la possibilité pour une communauté d'accueillir un tel membre, Maurice répond :

Il y a quand même une réalité d'argent. Son art, ça va coûter de quoi à produire. Si le Manoir a pas l'argent pour ce projet, il peut juste pas le créer, faut que la personne trouve d'autres moyens, des subventions... Ou, genre, créer une entreprise au sein d'un collectif, ça se fait, comme Voltairine avec *À la Vie!* C'est un projet qui la tenait à cœur, elle l'a monté, a été chercher des financements... Regarde, maintenant ça marche, c'est viable ! Donc la personne, son art, faut qu'elle réussisse à autogérer le financement. Si son art rapporte, j'imagine que c'est faisable... Sinon, faut qu'elle le fasse dans ses temps libres, le paie avec son argent. En tout cas, moi c'est de même que je vois les projets dans un collectif : faut qu'ils s'autofinancent. Il peut y avoir des petits projets, mais alors ça doit rester des projets personnels. Si quelqu'un veut juste être artiste, créer et rien vendre... Faudrait vraiment qu'un collectif ait assez d'abondance pour se permettre ça.

7.2.2 La réduction de la place du labeur

Les communards sont donc conscients de l'inévitabilité du labeur, et en prennent leur part nécessaire. Ce n'est pas parce qu'ils recherchent le plaisir dans l'ouvrage qu'ils travaillent peu ; ce n'est pas parce que le labeur porte son lot de pénibilité qu'ils le refusent. Mais ils tentent toutefois d'en réduire le poids. Notons d'abord que, comme le préconise Méda (Méda, 2010, pp. 64-65), une rotation est mise en place pour ce labeur inévitable, par exemple pour les tâches ménagères. Ces petits fardeaux sont partagés équitablement entre communards, comme nous l'avons vu au point 6.2.3, où Élisée parlait de « collectiviser la misère ». Rappelons ensuite les principes de simplicité volontaire appliqués par les membres : ce n'est que quand elles sont nécessaires qu'ils effectuent les tâches productives pénibles. Pas d'accumulation des richesses ici : tant qu'ils produisent ce qu'il leur faut, ils s'en contentent. Ils ne se sentent pas obligés de travailler, ils le font parce qu'ils y trouvent du plaisir. Comme le dit Rirette : « Si le travail que je fais est pas intéressant, j'arrête. Je suis pas venue au Manoir pour faire de quoi qui me tente pas, ça aurait aucun intérêt ». Une affiche dans le salon porte même l'inscription « La vie est trop courte pour travailler plus que 42 h » (voir *Annexe A, photo 46*), pour rappeler aux membres l'importance de ne pas se noyer dans le labeur, et de prendre du temps pour faire ce qu'ils aiment. Voltairine confie, elle aussi :

Parfois, il y a des choses que t'es obligé de faire, mais faut les faire pareil, c'est moins le *fun*... Mais on se force moins que d'autres groupes à faire des choses qui nous tentent pas. On va plus mettre ça de côté. Ou s'il faut vraiment le faire mais que ça nous tente pas, on peut payer quelqu'un. Par exemple, aux *PoPa*, pour garder nos courges en train de moisir, on a employé quelqu'un pour en faire des potages à vendre. Personne n'était motivé à les faire ici, donc c'est elle qui les a faits.

7.2.3 Le rapport au salariat

On peut aussi tisser un lien entre le rapport des communards au travail salarié et la notion de « mal nécessaire ». Avoir un emploi salarié peut être considéré comme un *mal* quand cet emploi est pénible, mais *nécessaire*, puisqu'il faut gagner de l'argent pour subvenir à ses besoins. Au Manoir, les membres évitent ce labeur que constituent les métiers salariés pénibles. Ils peuvent en effet se permettre de ne pas devoir exercer une profession qu'ils n'aiment pas juste pour le salaire : tant qu'ils contribuent à la richesse collective, ils peuvent travailler à l'intérieur de la communauté. Comme le dit Rirette : « Les nouveaux sont stressés, ils cherchent une job, parce que c'est ça la vie à l'extérieur. Mais ici, t'es pas obligé d'avoir une job. Tu peux arriver, faire 42 heures pour le Manoir, pas avoir de job, et avoir droit à tout ». Voltairine confirme cette posture du groupe :

Ici, le travail c'est pas obligatoirement un travail salarié comme chez la majorité de gens. Chez eux, tu dis un travail, c'est un travail salarié. Ici [...] on embrasse différentes définitions du mot travail. Pour certains, le travail c'est toutes les tâches que tu dois bien faire pour ta survie, et pas forcément à contrecœur. Puis tu peux avoir une philosophie de « congé » même en travaillant, parce que tu fais ce que t'aimes, ce que t'as envie de faire.

Cette liberté plaît à certains, comme Nestor : « J'aime beaucoup que ça soit un choix, si je veux travailler à l'externe ou me concentrer sur l'interne. Le salariat, de plus en plus, ça me pue au nez. Ici, on n'est pas obligés, si on veut pas, d'aller travailler à l'extérieur ». Voltairine confie le même dégoût du salariat :

Travailler pour un boss dont je me fous et qui se fout de moi, ça a toujours été pour moi [...] hyper répulsif. Et en plus de ça, avec des patrons qui aiment la compétition ou qui aiment que ce soit eux qui dirigent et que nous on n'ait pas un mot à dire, c'est pas un travail d'équipe, c'est vraiment son projet à lui et je n'ai pas un est de mot à dire. Je loue mon corps pendant genre 40h/semaine, qui paye un trop bas salaire, je suis juste comme, pour moi c'est de l'esclavagisme, et je suis juste comme non, je n'accepte pas ça. (Proulx-Masson, s. d.)

Le salariat, dans ce qu'il a de « mal nécessaire », est donc réduit à sa portion congrue. Ce dépassement du labeur salarié est même une revendication, comme l'indique la Vision (point 4.c) : « [Notre entreprise] permet aux membres de travailler à l'intérieur de la communauté : nous ne sommes plus des salariés, nous redevenons des travailleurs ». Mais cela ne veut pas dire que le salariat est rejeté dogmatiquement : Rirette est employée dans un centre social, Victor est informaticien indépendant, plusieurs sont salariés des *PoPa*... Cela signifie simplement que les membres ne cherchent pas un salaire juste pour l'argent : quand ils ont un emploi salarié, c'est que cet emploi leur plaît. Rirette parle ainsi de son métier : « Au Manoir, je suis pas obligée de gagner du *cash* [...], mais j'ai le goût d'aller faire ce défi personnel ».

Notons d'ailleurs que, si les membres se permettent d'effectuer moins de tâches qui leur disconviennent, c'est grâce à la santé financière du Manoir, due à la simplicité volontaire, la diversité des tâches et l'autosuffisance, et l'union solidaire des forces et des bourses, examinées au chapitre 5. Cette solidité économique leur donne les reins plus solides pour se permettre de réduire le labeur, oser des choix de carrière plus audacieux (*voir point 6.2.2*), augmenter la diversité des occupations, et expérimenter une nouvelle conception de l'activité, sans craindre la banqueroute. Le lien entre la solidité économique d'une part, et la réduction du labeur et l'avènement d'une philosophie de l'activité d'autre part, est marquant dans l'entreprise de la communauté *East Wind*, comme l'explique Voltairine :

[Leur] usine à beurre de noix roule assez pour faire tout l'argent pour remplir les besoins des membres, et même leur donner un bonus en fin d'année. Et c'est pas peu parce qu'il y a 70-80 membres quand même. C'est énorme. Et pourtant, les membres travaillent que 35 heures par semaine, et leur usine roule seulement à 25 % de sa capacité. [...] Les membres travaillent le minimum pour maintenir cette usine-là, pour s'assurer que l'argent rentre, et payer tout ce dont la communauté a besoin. Mais pas plus que ça. Ils sont là : « pourquoi on augmenterait le chiffre d'affaires de l'entreprise ? On s'en balance, on n'a pas besoin de plus. Elle est là juste pour avoir un apport financier ». Malheureusement dans notre société actuelle, on a moins le choix. Mais à *East Wind*, après ce travail minimum, les membres peuvent aller jardiner, jouer de la musique, [...], etc. Ils ont pas mal plus de temps qu'ici. Ils sont plus autosuffisants que nous, alors qu'ils travaillent moins que nous. On a des choses à s'inspirer d'eux.

7.3 Bâtir une éthique de l'activité au Manoir

Dans la société actuelle, seules les tâches productives sont valorisées comme du travail, *via* les salaires. Nous venons de voir comment les membres du Manoir réduisent la place accordée à cette définition, ainsi que celle accordée au labeur. Une fois cette place vacante, naît un espace disponible pour ériger une nouvelle conception de l'activité. Bâtir cette nouvelle éthique, c'est en définir les contours, la place, et les attentes. Traitons de ces trois aspects dans les trois points suivants.

7.3.1 Des frontières conceptuelles floues : une activité globale

Au Manoir, les activités ne doivent pas forcément être salariées pour être valorisées comme du travail : il englobe une palette d'activités bien plus large. Et, grâce à la règle 1h = 1h, ces occupations diverses sont valorisées de manière égale. Rirette explique ainsi : « Quand je parle de mon emploi au centre social en dehors du Manoir, je dis pas juste "mon travail", je précise "mon travail salarié". Parce que ceux qui restent au Manoir la journée, ils travaillent aussi. Il y a pas ceux qui travaillent, et ceux qui travaillent pas. Tout le monde travaille 42 heures ». Et ces tâches comptabilisées dans les 42 heures, et donc valorisées comme du véritable travail, sont très variées. D'abord, l'ouvrage lié à la ferme et à l'herboristerie : compost,

préparation des semis, plantation, chasse aux mauvaises herbes et aux parasites, récoltes, nettoyage des légumes, tri et ensachement des semences, préparation des remèdes médicaux, marketing, vente des produits au kiosque ou sur les marchés, réunions avec le réseau de maraîchers locaux *Baie-des-Saveurs*... Ensuite, celui lié à la construction : gros-œuvre et finitions de l'annexe, rénovation des fondations de la grange, édification du *love shack*, fabrication de meubles et du frigo de stockage des légumes... Nous pouvons aussi rappeler la coupe du bois de chauffage : tronçonnage, débitage, fendage, stockage... Ajoutons encore une partie du temps passé par Maurice à s'occuper de ses enfants, l'apiculture, le soin apporté aux poules, la fabrication de pain, les cueillettes de champignons, l'édification d'une clôture anti-chevreuils, le pelletage de la neige, la réparation de vélos, la soudure, la cuisine, les tâches ménagères, la couture (fabrication de torchons recyclés ou reprisage de vêtements)... Ou encore les réunions communautaires, le travail salarié en centre social de Rirette, les contrats informatiques de Victor, la gestion et la comptabilité, les tâches administratives, les réunions en ligne avec les autres communautés de la FEC, des formations en ligne, l'écriture d'articles pour le site, la communication, le temps consacré au recrutement, celui employé à obtenir le statut légal de coopérative d'habitation, etc. Le collectif, qui valorise l'implication et le militantisme, a même déjà considéré comme temps de travail des heures passées par certains à manifester, lors de la « Marche des Peuples pour la Terre-Mère », organisée en Gaspésie en juin 2016. Chaque travail ayant la même valeur, chacun peut faire ce qu'il veut, selon ses forces et ses envies. Voltairine confiait ainsi à Proulx-Masson, son enthousiasme quant à cette diversité :

On est tellement polyvalents, genre bûcher du bois, s'occuper des poules, d'une ferme, écrire des documents intellectuels, gérer des conflits interrelationnels, [...] faire du pain, des pâtes, devenir autosuffisant alimentaire, faire [des conserves]. Cet été je vais apprendre [à faire] une cabane en bois dans le fin fond du champ. [...] On apprend l'électricité, la plomberie, je n'aurais jamais touché à tout ça à moi toute seule. [...] Ça me nourrit de façon très holistique dans ma personne, dans mon âme, mon être. Je ne m'attendais pas à recevoir autant en étant en communauté. (Proulx-Masson, s. d.)

Olympe va dans le même sens : « Quand je suis venue ici, c'était justement mon choix de pas passer 42 heures à faire la même affaire. Pour moi, c'est plus investir un lieu qu'une activité ». L'emploi productif et salarié n'étant plus le seul digne d'être valorisé comme du travail, toute une série d'autres occupations peuvent dès lors être considérées comme tel. Le travail devient une *activité* complète et globale. Interrogé sur le sujet, Maurice déclare : « Je compte pas mes heures. Là je fais du vin de pommes parce que j'aime ça, je le fais pour moi, mais je le fais aussi pour tout le monde. Il y a des moments que je vais prendre juste pour moi, mais il y a ben des choses que je vais faire dans mon temps libre et qui vont servir au Manoir aussi ». Nous observons donc une grande souplesse dans la définition du travail. Au Manoir, elle englobe

et valorise bien plus de champs de la vie que le simple travail productif et salarié. Toute une série d'occupations peut y entrer. Faire ce vin de pommes, est-ce du travail ? Est-ce un loisir ? Est-ce vraiment important à trancher, finalement ? Cela se rapproche fortement de l'éthique à laquelle appelle Méda, qui prône une *activité* globale.

7.3.2 Des frontières temporelles et géographiques floues : une *activité* centrale

Cette analogie est renforcée par une certaine flexibilité dans la gestion du temps. Les membres ne comptent pas leurs heures, qui ne sont qu'un ordre d'idée. Tant qu'ils contribuent suffisamment à la collectivité pour mériter les avantages qui en découlent et ne pas être des poids, leur conscience est en paix. Selon qu'il y ait plus à faire (comme en été) ou moins (comme en hiver), ils travaillent plus ou moins que 42 heures. C'est ce qu'explique ici Maurice, poursuivant son raisonnement du point précédent :

Vu qu'il y a des choses que je fais pour moi [mais aussi] pour le Manoir, je me casse pas la tête à calculer, je pense que là c'est correct, je donne 42 heures au Manoir t'sais... Je m'en fais pas avec ça. [...] Et la flexibilité au Manoir est intéressante aussi, les gens sont conscients que, s'il y a pas de travail, il y a pas de trouble. On apprend à pas planifier et à prendre ça relax. Quand ya de quoi à faire, on le fait. Pis quand ya rien à faire, c'est correct aussi.

S'il y a de la flexibilité dans la *charge* de travail, il y en a aussi dans la gestion des *horaires*. Il n'y a pas d'horaires obligatoires, sauf ceux imposés par la nature pour le travail des champs. C'est ce qu'explique ici Voltairine, confiant son admiration pour la liberté temporelle présente dans la communauté *East Wind* :

Ici, chacun fait ce qu'il veut tant qu'il fait plus ou moins 42 heures dans la semaine, que ça soit étalé sur 7 ou 4 jours... À *East Wind*, c'est même 35 heures ! Mais ça c'est grâce à leur usine qui marche bien... En tout cas, là-bas, chacun fait son horaire au courant de la semaine, comme ça lui tente. [...] À *Twin Oaks* par contre ils ont leur horaire une semaine à l'avance. Pour moi c'est une forme de prison parce que... Et si ça te tente pas de le faire là ? Tu te lèves le matin, t'es menstruée pour douze pis t'as mal au ventre. Tu peux pas faire ce que t'avais promis [...]. Ta vie est pas tellement mieux finalement que d'aller travailler pour un boss...

Bien que la plupart des membres s'activent en journée et se détendent en soirée, chacun peut en soi travailler quand il veut, sans avoir à se justifier, et se retrouve parfois avec un agenda plus aléatoire. Certains, plus systématiques, se reposent à heures et jours fixes (les fins de journée et de semaine), d'autres le font quand l'envie leur en prend. Certains comptent plus leurs heures, d'autres moins... Cela renforce une dynamique où les communards ne se posent pas tant de questions, et se font confiance : chacun emploie son temps comme il le sent, et y mêle plus ou moins indistinctement travail et loisirs.

La frontière entre travail et non-travail devient ainsi plus poreuse que pour un employé conventionnel. Ce dernier a des horaires – et des lieux, d’ailleurs – clairement liés à l’emploi d’un côté, et des horaires et lieux liés au reste de l’autre. Au Manoir, les membres vivent et œuvrent dans les mêmes lieux, n’exécutent pas forcément leurs tâches à heures fixes... Cela renforce l’estompement des frontières entre travail et loisirs, et le rapprochement entre l’éthique du Manoir et celle de Méda. Un autre argument permet d’étayer cette similitude. Pour l’autrice, l’*activité* doit être centrale. C’est le cas au Manoir, ses frontières géographiques et temporelles floues lui conférant cette centralité. Elle devient presque omniprésente. Où que ses communards soient, à n’importe quel moment, ils peuvent être dans l’*activité*. Nous pourrions ajouter « quoi qu’ils fassent », d’ailleurs : la nébulosité de ses frontières conceptuelles participe tout autant à lui donner son importance. Rappelons en effet que réduction du *labeur* ne signifie pas réduction du *travail*. Les membres ne craignent pas d’être actifs, c’est simplement que leur *activité* dépasse les notions de travail et de loisir, et embrasse une plus large palette. Ils ne lui en font pas moins une place de choix. C’est ce qu’explique ici Rirette :

À ma famille, je dis souvent que j’ai pas le goût de travailler dans vie. Ils demandent « cet été, tu travailles ? » Je dis non, parce que j’allais pas faire une job. Mais j’allais faire du *wooofing*, donc pour moi je travaillais, parce que je *faisais*, et j’apprenais. [...] Je dis que j’ai pas le goût de travailler, mais en même temps je travaille beaucoup. C’est paradoxal. J’ai pas le goût de travailler au sens pénible, mais j’ai le goût de *faire*. Tu peux pas aider le monde si tu fais rien et que tu restes à regarder des vidéos *YouTube*. [...] Le travail c’est pas quelque chose qui me fait peur, je suis là « ben oui, faut travailler dans vie ». Travailler ça a toujours fait partie de ma vie, j’ai toujours beaucoup travaillé au Manoir, de plein de façons... Mais je regrette rien, parce que c’est comme ça que j’ai appris plein d’affaires. Si j’avais rien fait, je saurais rien.

7.3.3 Des attentes basses : une *activité* naturelle

Résumons en quoi l’*ethos* du Manoir ressemble à celui de Méda. Nous avons vu comment, dans la place laissée vacante par la réduction du labeur et de la conception conventionnelle du travail, naît au Manoir une conception de l’*activité* plus globale. Cette plus large palette permet de valoriser, sur un pied d’égalité, le champ de la productivité comme d’autres champs de sens et de développement des membres et du collectif (éducation, militantisme, etc.). Ces champs s’y confondent même, et hormis la nécessaire part de labeur, réduite à sa portion congrue, on ne sait plus trop si l’on parle de travail ou de loisirs. Entre ces deux notions, il n’y a pas que leur définition dont les frontières soient estompées pour les mêler dans un concept plus large. C’est aussi le cas de leurs frontières temporelles et géographiques. Chacun a accès à cette liberté quand et où il veut, et y articule labeur et *activité* à sa guise. L’*activité* occupe ainsi une place importante : presque toute celle laissée libre par la réduction du labeur.

En reprenant les lignes directrices du portrait de la philosophie de l'*activité* prônée par Méda, nous pouvons constater que celui qui fait foi Manoir est assez similaire. Il nous reste cependant à porter un ultime coup de pinceau : celui du désenchantement. C'est cet élément qui donne sa pertinence à la notion d'*activité*. Sans lui, nous pourrions nous demander pourquoi réduire la place de la définition actuelle du travail, si c'est pour créer un concept plus omniprésent encore. Pourquoi effectuer une *activité* tout le temps serait plus souhaitable que *travailler* parfois ? C'est parce que, pour l'autrice, des attentes étouffantes entourent les visions actuelles du travail, provoquant pression, pénibilité, crises de sens, *burn-outs*... Le prisme de l'éthique du devoir en fait l'unique voie de salut de nos sociétés dans leur soi-disant indispensable quête infinie de production de richesses. L'*ethos* de l'accomplissement, lui, fait du travail la seule source d'épanouissement et d'identité pour les individus. Pour Méda, le remède à ces problèmes d'angoisse et de sens dans le travail est de réduire ces attentes. Il faut ne le voir ni comme une malédiction, ni comme une solution miracle, mais le voir, avec humilité et sérénité, comme une activité humaine et naturelle. Les humains travaillent comme butinent les abeilles. C'est en cela que la philosophie de l'*activité* dépasse tant celles du devoir que de l'accomplissement, et résout les problèmes des deux : les attentes et angoisses qui entourent ces conceptions tombent avec elles.

Au Manoir, ce désenchantement de l'*activité* peut s'observer. Il s'explique par l'évanescence de sa définition et la souplesse de sa gestion : ses membres peuvent faire n'importe quoi, n'importe quand, et cela importe peu. En d'autres termes, travailler semble parfaitement normal, comme le laissait entendre Rirette au point précédent. Ils acceptent qu'il y ait une part de labeur nécessaire à fournir, et la fournissent. Pour le reste, ils ne se posent pas des centaines de questions. Il y a des choses à faire : certaines sont difficiles, d'autres sont agréables, mais ils les font. Ils les font quand il le faut, ou quand ils le sentent, mais ils les font. Pas de réflexions alambiquées : s'activer est naturel. Certains étaient même étonnés de nos questions sur le travail, tant cela semblait un non-sujet à leurs yeux. Le peu de réflexions des membres quant à leur *ethos* montre à quel point cette conception leur est naturelle, malgré sa singularité.

Maintenant que nous avons étudié ce dernier élément, nous pouvons finir de brosser le portrait de l'éthique de l'*activité* au Manoir, en le résumant en quelques mots. Au Manoir comme chez Méda, l'*activité* mêle et dépasse les notions de devoir et d'accomplissement, et de travail et de loisirs. Elle s'en détache, pour embrasser à la place un vaste éventail d'occupations, auquel les membres consacrent du temps sans pour autant en être obnubilés. Elle recouvre un concept divers et global, dont la définition et

la place sont liquides, presque gazeuses. L'*activité* est à la fois omniprésente et invisible, centrale et naturelle, essentielle et désenchantée.

7.4 Des catégories aux contours différents : labeur, activité, et temps individuel

Ajoutons désormais une nouvelle notion aux développements des sections précédentes. Récapitulons. Chaque *ethos* propose une façon différente de regrouper les activités en catégories : pour chacune, il en définit les contours, leur donne une certaine place, et y fait correspondre des attentes. Ensuite, et c'est là que vient un nouvel élément, il leur octroie ou non une valeur, et ce par différents moyens, les rendant ainsi plus ou moins accessibles. Prenons l'*ethos* de nos sociétés actuelles. D'un côté, il fait rentrer, dans une catégorie circonscrite qu'il nomme *travail*, les tâches productives. De l'autre, dans une catégorie indéfinie et résiduelle, rentre tout le reste : loisirs, tâches domestiques, etc. À la catégorie du *travail*, il confère une place importante, des attentes élevées, et une valeur, *via* les salaires qui en découlent. À la catégorie résiduelle, aucune valeur ni rémunération n'est donnée, et peu de place est laissée : les gens se débrouillent pour trouver le temps et les financements nécessaires pour les effectuer.

Chez Méda, il existe une catégorie circonscrite, que nous avons baptisée *labeur*, regroupant les tâches pénibles mais productives. En face, naît une catégorie résiduelle, nommée *activité*, et reprenant tout le reste⁸¹. Cet *ethos* réduit la place faite au labeur au minimum nécessaire, ainsi que les attentes placées en lui, mais lui donne tout de même une valeur, *via* les salaires. Pour ce qui est de l'*activité*, les attentes restent basses, mais le plus de place possible lui est laissée. Elle est aussi valorisée, ce qui permet de trouver plus facilement le temps et les moyens pour effectuer ces occupations à ce jour peu considérées que sont le temps social et familial, la culture, le militantisme, etc. Nous pourrions dire qu'il en va de même pour l'*ethos* du Manoir, tant nous l'avons décrit d'une façon similaire à celui de Méda. Mais nous pouvons désormais le confesser : nous avons forcé le trait par souci pédagogique. Si le parallélisme est frappant, il n'est toutefois pas parfait, et il subsiste des différences. Elles se cristallisent autour de deux notions : d'une part, la catégorisation des activités ; d'autre part, la valeur qui leur est donnée, et les moyens de les valoriser et de les rendre accessibles. Examinons tour à tour ces divergences et leurs conséquences.

⁸¹ Y compris le travail productif mais épanouissant. En effet, tout ce qui est productif n'est pas nécessairement du labeur : seul ce qui est pénible et productif l'est. Méda n'a rien contre la productivité : toute une part d'activités productives mais non pénibles rentrent ainsi dans la notion d'*activité*.

Commençons par l'enjeu des contours des différentes catégories d'activités. Il subsiste au Manoir une distinction entre, d'une part, ce qui rentre dans les 42 heures et est valorisé comme véritable *travail* et, d'autre part, le temps purement personnel. Certes, ce qui est considéré comme du travail est plus divers, omniprésent et naturel que ce qui est valorisé dans la société actuelle, pour qui la conception du travail n'inclut que l'ouvrage productif, salarié et institué. Mais il reste que cette *activité* diverse n'englobe pas tous les champs de la vie autres que le labeur, comme l'appelle Méda de ses vœux. Ses frontières s'arrêtent à l'opposé du spectre, pour laisser la place à une part d'occupations non considérées comme du *travail* : loisirs, tâches personnelles... Il y a, en quelque sorte, trois niveaux plutôt que deux : le *labeur*, réduit à sa portion congrue ; l'*activité* globale, centrale et naturelle ; et le *temps purement individuel*. Notons que la question de savoir si une occupation est considérée comme du temps libre individuel ou si elle est validée comme du temps d'ouvrage collectif a déjà été abordée au point 4.4, où nous parlions de l'allocation du temps de travail communautaire. Toutefois, nos réflexions d'alors portaient surtout sur l'enjeu de l'équilibre entre individu et groupe. Nous nous focaliserons ici sur ce que cela révèle de l'*ethos* du travail au Manoir. Ces développements, à la fois semblables et distincts, sont à mettre en dialogue.

7.4.1 Une distinction nécessaire et pertinente

Si les membres maintiennent cette distinction, c'est parce qu'il leur semble important de préserver un espace et un temps personnel, pour ne pas soumettre l'ensemble de leur temps au contrôle du groupe. Cela nous paraît sage, *a fortiori* pour des personnes qui partagent déjà tant avec leur communauté. La proposition de Méda visant à tracer une frontière entre le labeur et tout le reste, et à mettre dans cette catégorie résiduelle tant le travail que les loisirs, nous paraît extrême et abstraite. S'il est bon de faire rentrer plus d'activités dans la notion de *travail*, de l'assouplir et la décomplexer, il n'est pour nous pas nécessaire de poser un acte aussi radical que l'abolition totale de ses frontières avec le temps personnel. Premièrement, parce que ce n'est pas une solution miracle. Certains, comme Nestor, ont du mal à vivre une conception à ce point évanescence. Nous l'avons déjà examiné au point 6.3.2 : l'estompement des frontières entre amis et collègues, lieux et heures de repos et d'ouvrage, peut entraîner une pression pour travailler plus, et des difficultés à trouver du temps pour soi. Tout est toujours un peu un « temps Manoir » plutôt qu'un « temps à soi ». Le risque que cela entraîne est précisément ce que Méda souhaite éviter : celui de voir toute activité comme du travail, et de placer dessus une pression et des attentes. À cet égard, Nestor a une anecdote édifiante : « J'étais dans la file des courses et ça prenait trop de temps, et moi j'étais comme "j'ai plein d'affaires à faire et là je perds mon temps à patienter dans cette file, c'est ridicule,

ça compte dans mes 42 heures pis j'ai mieux à faire, je perds du temps"... J'étais prêt à pleurer, je bouillais de rage ! ».

Deuxièmement, parce que cette distinction est abstraite, et difficilement réalisable. Il ne suffit pas de souhaiter la réduction du labeur et l'avènement d'une *activité* vierge de toute pénibilité. Bien que diminué, le labeur reste présent : les tensions, les pressions, la précarité, la pénibilité sont des réalités qui ne s'effacent pas par décret. La frontière entre *labeur* et *activité* est théorique, et ces problèmes peuvent vite la traverser et tout tacher. Il semble donc pertinent de maintenir un espace-temps à soi, purement personnel, immaculé de ces angoisses-là. Chose qu'au Manoir les membres n'hésitent pas à faire : rendre visite à des amis le temps d'une soirée ou de quelques jours, se retirer dans le *love shack* ou dans sa chambre, manger seul plutôt qu'à la grande table...

7.4.2 Prendre collectivement le contrôle sur la définition et la valeur du travail

Outre les raisons pour lesquelles les membres du Manoir maintiennent cette distinction, cette limite entraîne une conséquence intéressante. Une frontière étant établie entre le temps individuel et le travail, ce dernier n'est plus une notion résiduelle, comprenant simplement *tout sauf* le labeur : il faut en circonscrire les frontières. Au Manoir, rappelons-le (*voir point 4.4.1*), les activités sont considérées comme rentrant dans la définition de *travail*, et sont valorisées comme telles, selon deux principaux critères : l'un est fonctionnel (ce projet apporte-t-il des retombées concrètes ou emploie-t-il des ressources collectives), et l'autre moral (ce projet est-il en adéquation avec la Vision).

D'abord, les projets doivent présenter un minimum d'intérêt matériel pour le groupe, répondre un tant soit peu à ses besoins. Puisque le modèle économique du Manoir est basé sur l'apport en temps de travail, l'ouvrage des membres doit lui être utile, sans quoi il ne survivrait pas économiquement. Le groupe valorise donc ce qui a une utilité communautaire, que ça soit un apport financier (l'emploi salarié renflouant les caisses *via* le partage de revenus), ou matériel et concret (construction d'une annexe, tâches ménagères, etc.). Il est d'ailleurs bien conscient qu'il faut être rentable et générer de quoi subvenir aux besoins de ses communards. Comme nous l'avons vu plus haut, Maurice juge impossible de valoriser comme du travail commun une activité artistique ne produisant aucune richesse pour le collectif, ni financière (des œuvres invendues), ni matérielle (des œuvres non données au groupe). Pour prendre un autre exemple, le projet d'herboristerie de Voltairine a été accepté comme un projet communautaire parce que les membres croyaient en sa capacité à fournir des contributions au groupe (argent et remèdes).

Une occupation est donc considérée comme du travail lorsque son utilité pour la communauté est suffisante pour justifier que le membre qui l'effectue ait accès, en échange, aux ressources communes.

Cependant, dans la notion d'activité au Manoir, ne rentre pas que ce qui est utile. Le groupe se permet de valoriser comme du travail une série d'actions non productives, selon un deuxième critère : tant qu'elles sont en accord avec sa Vision. Un des rôles de ce document est en effet de guider les actions collectives, les priorités, les projets... La commune choisit donc les activités qui ont du sens pour elle, les plus à même de l'aider à réaliser ses objectifs et sa Vision. Ce critère moral est d'ailleurs aussi important que le premier : le groupe refuserait de valoriser une occupation, même productive, si elle contrevenait à ses valeurs. Il serait ainsi peu probable qu'une communauté écologiste accepte qu'un membre compte, dans son temps d'ouvrage collectif, un emploi pour une compagnie pétrolière, quand bien même il y gagnerait un salaire conséquent à verser dans le pot commun. *A contrario*, c'est pour faire vivre leur Vision que les communards veillent à valoriser une palette globale d'activités et leur impact social. Rappelons deux exemples de ce qui a déjà pu être valorisé parce que ça avait du sens pour eux : le temps militant passé à manifester, et le temps parental où Maurice s'occupe de ses enfants. Et ce même si ce temps, considéré ici comme du travail, n'a apporté aucun revenu matériel ou financier au groupe.

Après les *critères* selon lesquels les membres du Manoir donnent de la valeur au travail, parlons brièvement des *moyens* par lesquels ils le font. Ce n'est pas *via* le salaire, comme dans la société actuelle, mais *via* l'acceptation qu'une activité soit comptabilisée dans les 42 heures de travail communautaire. Cette validation collective constitue le sésame valorisant une occupation comme du véritable *travail*. Ajoutons que, le modèle économique du Manoir étant basé sur le partage du temps d'ouvrage, ce dernier est considéré comme une ressource collective, qui doit être gérée collectivement. C'est donc collectivement et démocratiquement, par l'entremise des processus décisionnels étudiés au chapitre 4, que la communauté décide des frontières qu'elle donne à la notion de travail, qu'elle décide des activités qu'elle y fait rentrer. Si nous avons été concis en examinant les contours, c'est parce que ce n'est pas tant leur nature qui nous frappe, que le fait même qu'il faille les tracer. Chez Méda, l'*activité* est une catégorie résiduelle. Au Manoir, puisqu'il faut la séparer du temps purement personnel, elle devient une notion à circonscrire. Et dessiner ces contours indique et dévoile un sens des valeurs, les critères choisis étant le fruit d'une vision du monde. Plutôt qu'en faire une simple catégorie résiduelle sans réfléchir, le groupe est amené à se questionner, à décider collectivement ce qui fait du sens pour lui, ce qu'il choisit d'effectuer comme projets. Il prend ainsi le contrôle sur sa définition du *travail*, et sur la valeur qu'il lui donne. C'est

là que se trouve une conséquence intéressante du maintien de la distinction entre ouvrage et temps personnel, première différence entre l'*ethos* du Manoir et celui de Méda. Penchons-nous maintenant sur les conséquences de la deuxième différence, située dans la valeur donnée aux activités vues comme du travail, et dans les moyens de les valoriser et de les rendre accessibles.

7.5 Une différence dans la valorisation et dans l'accessibilité des activités

7.5.1 Des activités accessibles

Comme nous l'avons vu, Méda appelle à créer une éthique laissant plus de place à, et reconnaissant la valeur d'occupations à ce jour peu considérées, car ne produisant pas de richesses matérielles (comme le temps familial et social, la culture, le militantisme, etc.). Elle réclame dans ses écrits une meilleure articulation entre le temps de travail productif et l'*activité*, et demande à veiller à ce que chacun puisse accéder à ces deux dimensions (Méda, 2001, p. 76). Cependant, elle n'explique pas comment le faire, et invite « à se demander par quel autre moyen permettre aux individus d'avoir accès à la sociabilité, l'utilité sociale, l'intégration... » (Méda, 1998, pp. 300-301). C'est là qu'est la deuxième différence entre la théorie de Méda et l'*ethos* au Manoir : ce dernier répond à cet appel, et comble ce manque. Contrairement à elle, il propose une façon concrète de valoriser ces occupations. Comment ? Nous avons déjà vu qu'il le fait *via* la décision collective de les comptabiliser ou non dans les 42 heures de travail communautaire. Mais ce qui nous intéresse maintenant, c'est de rappeler cette règle singulière qu'est la règle 1h = 1h. C'est ce procédé-ci de valorisation des activités qui les rend concrètement accessibles. C'est lui qui permet aux membres de trouver plus facilement le temps et les moyens pour les effectuer. Développons.

Certes, dans nos sociétés, la culture ou le secteur associatif sont eux aussi valorisés et financés. Mais, avec le libre marché et la non-équivalence des temps de travail, s'y retrouvent moins de ressources que dans des secteurs comme la finance ou l'industrie. Au Manoir, en revanche, ils décident, de manière centralisée, à quelles activités donner de la valeur. Et, surtout, ils décident de leur octroyer la même valeur, *via* le principe 1h = 1h. Le temps que passe Victor à gagner des liquidités comme informaticien vaut autant que celui qu'il consacre à s'impliquer dans une association locale. La vision du travail au Manoir est en réalité profondément influencée et structurée par ce principe, qui est loin d'être anodin. Il marque d'ailleurs une différence idéologique importante entre les modèles basés sur les contributions en temps d'ouvrage ou en argent, pour refaire un lien avec nos développements du point 6.1.

La société actuelle considère que tout travail n'a pas une valeur équivalente, et attribue aux activités des rémunérations différentes selon la valeur qu'elle leur donne. Une communauté basée sur des apports en liquidités, puisqu'elle utilise le même médium qu'est l'argent, se base sur le même principe de non-équivalence des tâches. Il est certes demandé une somme identique à chaque membre, mais, chacun pouvant se la procurer avec des compétences différentes, ils ne sont pas égaux devant cette demande. Un consultant informatique gagnera bien sa vie, et pourra confortablement payer cette somme. Un apiculteur, en revanche, se heurterait au même impératif de rentabilité que celui de la société actuelle, et devrait travailler de nombreuses heures pour l'accumuler.

Une communauté basée sur les apports en travail, *a contrario*, fixe elle-même la valeur de ce travail. Elle reste bien entendu tenue par les réalités matérielles et économiques du monde extérieur, et doit maintenir une certaine rentabilité. Mais elle prend plus de contrôle sur ce qu'elle considère comme ayant de la valeur ou non. Ce faisant, elle ne se concentre plus uniquement sur la valeur d'échange de ce travail, mais aussi sur sa valeur d'usage (pour le critère fonctionnel), et sur sa valeur morale (pour le critère de concordance avec la Vision). Si, par exemple, une personne comme Louise veut faire de l'apiculture, dans un groupe comme le Manoir, elle pourra le faire. À condition que ce groupe décide de donner de la valeur au miel qu'il pourra déguster, et à la préservation des abeilles que cette activité permet. Dans la société actuelle, pratiquer de l'apiculture 3 heures par semaine est considéré comme un simple loisir, non valorisable. Dans un tel collectif, c'est un véritable *travail*, légitime, dont chacun peut être fier. La communauté décide que, pour elle, l'apport matériel et moral d'une heure d'apiculture (le miel et les abeilles) vaut autant que l'apport pécuniaire d'une heure d'informatique (le salaire). Prendre collectivement le contrôle sur la valeur que l'on donne au travail permet de rendre plus aisé et légitime l'accès à une série d'occupations que dans nos sociétés actuelles. Cela fait d'ailleurs écho aux thèses de Sahlins (1972/2017), qui explique que des économies basées sur la valeur d'usage et la simplicité des modes de vie, dans les cultures précapitalistes, entraînent une forme d'abondance où tous les besoins sont satisfaits, et laissent plus de temps aux loisirs, au repos, et à d'autres activités.

7.5.2 Un modèle social accessible

Pour synthétiser, dans les groupes basés sur les apports en argent, le temps passé à telle ou telle tâche ne vaut pas la même chose. Le travail y a une valeur tant qu'il est lucratif, qu'il a une valeur d'échange, qu'il est considéré comme ayant de la valeur pour la *société*. Dans ceux basés sur les apports en travail, le temps passé à telle ou telle tâche a la même valeur. L'ouvrage y est valorisé presque quel qu'il soit, tant qu'il a

une valeur d'usage ou une valeur morale, qu'il a de la valeur aux yeux de la *communauté*. Dans le premier cas, les membres devront nécessairement trouver un travail un tant soit peu rémunérateur, et les risques d'inégalité matérielle seront plus élevés. Dans le second, les membres pourront pratiquer des activités plus diverses et moins lucratives, ce qui rend la communauté plus accessible : chacun peut y entrer, tant qu'il contribue à sa manière. Ce résumé nous permet d'entrevoir le fait que la communauté du Manoir propose un modèle social résolument accessible. En effet, en valorisant de façon égale une série d'activités, ce ne sont pas uniquement ces occupations qu'elle rend accessibles, mais aussi l'ensemble de ses ressources communautaires. Développons ce nouvel élément.

Dans les collectifs basés sur les apports en argent, un coût des dépenses élevé demande une certaine homogénéité financière. En demandant 17.000 dollars US de location annuelle, *Earthaven* ferme ses portes aux personnes moins aisées, et attirera une couche de population au capital économique similaire (Christian, 2015, pp. 216-217). Les modèles basés sur les apports en travail, comme celui du Manoir, requièrent quant à eux une moins grande homogénéité financière, et entraînent une plus grande accessibilité. Toute tâche ayant la même valeur, chaque personne peut rentrer dans la communauté, quelles que soient ses compétences, tant qu'elles sont utiles au groupe et à ses valeurs. La gratuité⁸² permet que chacun puisse rentrer dans le collectif avec ses moyens, sans barrière d'entrée, sans devoir fournir une somme importante ou acheter une propriété immobilière. La seule chose qui est attendue est de s'impliquer, et de faire preuve d'un sens des responsabilités. En échange, les membres ont un accès égal à une série d'avantages, les besoins couverts par la communauté étant nombreux : logement, eau, électricité, gaz, bois de chauffage, alimentation, frais de santé, dotation mensuelle, formations, etc. La règle 1h = 1h permet ainsi, comme l'écrit le groupe au point 2.c de sa Vision, d'éviter les « déséquilibres de pouvoir entre les individus liés au capital économique ». Ces collectifs fondés sur les contributions en travail, comme le Manoir, sont donc basés sur un idéal d'universalité, d'intégration. Ils proposent ainsi une redistribution équitable et solidaire des richesses, un modèle social rendant accessible à tout un chacun la couverture de ses besoins tant qu'il fait sa part, tant qu'il contribue à la collectivité et à ses valeurs avec ses forces et ses envies.

⁸² Rappelons toutefois que l'impossibilité d'amasser des économies constitue une forme de coût à long terme. Dans ces communautés, les membres ne dépensent certes pas d'argent, mais ils n'en gagnent pas non plus.

7.6 Quelle place pour l'individu au sein du travail ?

Revenons maintenant à l'enjeu des contours, et examinons un enjeu de la prise de contrôle par le collectif du Manoir sur la définition et la valeur du *travail* : en traçant les frontières, il prend garde à faire une place au bonheur individuel de ses membres. D'abord, *en dehors* du temps d'*activité* : le maintien d'une séparation entre temps collectif et temps pour soi laisse aux individus un jardin secret nécessaire à leur bien-être. Ensuite, et c'est ce qui nous intéresse ici, *au sein* du temps d'*activité* : le contrôle sur le travail permet de veiller à l'épanouissement des communards, en faisant un des critères valorisant les activités comme un véritable travail. Cette notion d'épanouissement est présente dans la Vision, qui annonce qu'un des buts du Manoir est de « permettre à ses membres de s'épanouir et de développer leurs pleines potentialités » (point 2). Nous pourrions donc nous contenter de dire qu'il est naturel que cette notion fasse partie des critères moraux faisant basculer une occupation dans la catégorie de travail. Mais cette observation mérite d'être développée davantage. Comme nous avons vu au point 6.2 les avantages du modèle économique communaliste du Manoir, détaillons ici ceux qu'entraîne sa conception du travail.

7.6.1 L'épanouissement des individus

La communauté du Manoir veille à permettre à ses membres de trouver leur compte dans leur temps d'ouvrage collectif. Rappelons qu'ils s'autorisent à ne pas effectuer certaines tâches qui ne leur donnent pas de plaisir. Nous pouvons aussi reparler des avantages que Rirette trouve à travailler dans les *PoPa*, entreprise créée par et pour les communards : travailler en accord avec ses valeurs, possibilité d'être son propre patron, avoir des amis pour collègues, un emploi du temps flexible, des tâches variées... Rappelons aussi le point 6.2.1, sur la culture de la joie dans le travail, où nous avons vu que les membres prennent du plaisir à l'ouvrage. Élisée, par exemple, est un vrai passionné d'agriculture : il peut passer des heures seul dans les champs à siffloter, et, quand il fait une visite guidée de la communauté à un groupe scolaire, il parle plus de la ferme que du Manoir. Répétons aussi le plaisir que prend Maurice à créer des choses de ses propres mains, et à contribuer à l'autosuffisance : toiture en tôle recyclée, vin de pommes... Rappelons enfin que Voltairine a pu, sur ses heures de travail collectives, développer son projet et rêve de concevoir une entreprise d'herboristerie.

Ces exemples montrent l'importance de l'épanouissement des membres dans l'*ethos* du travail au Manoir, mais portent une part de productivité. Prenons donc un autre exemple, moins productif : Olympe voulait bâtir une niche pour sa chienne Mesrines, et a pu compter ces heures dans son temps d'ouvrage collectif. Ce cas-ci montre mieux à quel point la productivité n'est pas le seul critère valorisant les occupations

comme du travail. Cette niche apporte peu de retombées concrètes au collectif : c'est parce que cela faisait plaisir à Olympe que les membres ont accepté sa requête. Certes, ces cas de valorisation d'activités non productives restent marginaux : si les membres ne faisaient que ce qui leur chantait, le groupe ne serait pas viable. Leur existence dénote toutefois une certaine attention portée à leur bonheur.

Cette prépondérance de l'épanouissement permet d'ailleurs de rappeler (*voir point 6.4*) que le risque que les communards donnent trop de temps au groupe peut être tempéré. En effet, échanger son temps de travail contre des avantages est le propre du travail salarié également. Et que, dans ces emplois salariés aussi, le risque existe d'en faire trop. Mais peu permettent une telle souplesse dans l'emploi du temps de travail. Difficile en effet d'imaginer, dans la société actuelle, une personne avoir des revenus stables en faisant chaque semaine 2 heures d'apiculture, 15 heures de maraîchage, 15 heures de construction... Il serait ardu de trouver soit un employeur qui accepte une telle diversité de tâches, soit plusieurs employeurs qui acceptent 15 heures d'ouvrage hebdomadaires, soit de maintenir plusieurs réseaux de clientèle en tant qu'indépendant. Dans un groupe basé sur des apports en travail, comme le Manoir, ceux qui souhaitent cultiver leurs divers centres d'intérêt et leur polyvalence ont cette possibilité.

Une autre dimension de la conception de l'activité au Manoir améliore le bien-être des individus au travail : le fait d'accepter les erreurs, de se détacher de la performance et du rendement. C'est d'ailleurs, selon Méda, une des conditions d'avènement d'un nouvel *ethos* : elle propose l'arrêt d'objectifs de productivité quantitatifs, et la poursuite, à la place, de « gains de durabilité et de qualité » (Méda, 2016a, p. 291). Cela permettrait de réduire la course en avant à la production de richesses et, donc, aux émissions polluantes, et cela permettrait aux travailleurs de se séréniser en se concentrant sur la qualité de leur ouvrage plutôt que sur sa productivité. Ce lâcher-prise bienveillant est présent au Manoir, comme l'explique Maurice : « Ici, il y a moins de compétition que dans mon travail d'avant. Là-bas fallait que j'amène un produit fini vite, rapidement... Alors qu'au Manoir je prends le temps de le faire comme je voudrais que ça soit fait ». Louise confirme que les communards prennent leur temps, ne se mettent pas la pression, et s'encouragent plutôt que de se juger. Quand le résultat est moins bon, ce n'est pas grave. Tant pis si certaines finitions de la façade de l'annexe sont imparfaites : ce qui importe, c'est la joie d'avoir bâti sa maison de ses propres mains, et d'avoir, ce faisant, acquis des savoirs qui renforcent tant les membres que la communauté.

7.6.2 L'apprentissage et l'« empuissancement »

Le collectif énonce, dans sa Vision (4.c), qu'il encourage « une diversité de tâches dans la communauté même, qui enrichit l'expérience et les compétences de ses membres ». Cette phrase montre encore l'importance, dans le rapport au travail de la commune, de l'épanouissement. Elle montre aussi que ce dernier prend, entre autres, une forme plus précise, que nous allons voir maintenant : *l'apprentissage* par le travail, le travail comme vecteur d'*empuissancement*⁸³. À ce sujet, donnons la parole à Rirette :

L'apprentissage, c'était une des choses qui m'avait attirée au départ dans les communautés. J'ai envie d'apprendre, pas que ça soit « toi tu fais de la compta, t'es sûre de faire ça pendant 5 ans ». Pas obligé, tu peux aussi apprendre à faire un peu de plomberie, de charpenterie... Moi j'ai appris plein d'affaires ici. La ferme, c'est sûr que ça a aidé à augmenter mes savoirs pratiques, mettons. La vente des semences, par exemple. J'ai pas de formation en semencière, mais avec les années, j'ai appris, j'ai fait des stages... [...] Sinon, il y a aussi la forme légale, les réunions, j'ai beaucoup appris l'animation, les processus de décision... [...] Pis surtout, j'ai appris des compétences plus « de vie », gestion des conflits, communication, etc. C'est une vraie école de vie ici.

L'apprentissage occupe une place importante dans l'*ethos* du travail au Manoir⁸⁴. Il lui accorde une telle valeur que certaines activités d'apprentissage ont ainsi été valorisées comme du travail, comme une formation d'herboriste pour Voltairine, ou des formations en ligne sur les constructions écologiques pour Louise. Le temps que passent les débutants à apprendre une tâche en l'effectuant, et celui donné par ceux qui l'enseignent, est considéré comme du travail aussi. Quand Élisée a expliqué aux autres à faire du pain, le temps investi par lui comme par eux a été valorisé. D'ailleurs, l'éducation joue aussi un rôle dans l'autosuffisance : c'est parce qu'ils se forment à une diversité de tâches que les membres peuvent fournir tant d'apports variés au groupe. Cette polyvalence renforce également la résilience du collectif, sa résistance aux imprévus : une maladie ou le départ d'un membre a en effet moins de conséquences si plusieurs communards peuvent prendre le relais.

Examinons les différentes formes que peut revêtir l'apprentissage au Manoir. Les membres peuvent d'abord apprendre en faisant. Ils peuvent en effet s'emparer d'une tâche qu'ils veulent découvrir, comme Louise avec l'apiculture. Notons par ailleurs que, dans une sorte de cercle vertueux, la diversité des tâches

⁸³ La traduction faite par les membres du terme *empowerment*, l'acquisition de pouvoir et de contrôle par des individus ou des groupes pour pouvoir agir de façon autonome.

⁸⁴ Une année, le groupe a même organisé ce qu'il appelle une *astrologie radicale* : chaque mois était placé sous le signe de la formation à un sujet particulier : zéro déchet en janvier, CNV en février, autonomie financière en mars, autonomie alimentaire en septembre, atelier *do-it-yourself* en décembre...

et l'autosuffisance renforcent la santé économique du groupe. Cela renforce à son tour la possibilité d'assimiler de nouvelles choses, d'augmenter la diversité des occupations, et d'expérimenter une nouvelle conception de l'activité, sans craindre la banqueroute. Puisque les autres membres s'occupent de la nourriture, du bois de chauffage, ou des salaires, le Manoir a des bases suffisamment solides pour que Louise puisse travailler à la ruche sans crainte de l'échec. Quand elle voudra passer à autre chose, elle ne devra pas changer de structure, puisque la communauté lui offre d'autres opportunités de travail. En outre, dans la mesure où le collectif valorise autant une heure d'ouvrage d'un apprenti que d'un communard expérimenté, et veille à ce que les richesses soient redistribuées équitablement *via* des mécanismes de solidarité, cela forme un terreau favorable à l'apprentissage. Louise peut ainsi apprendre l'apiculture en en faisant, et en étant en quelque sorte rémunérée pour le faire (car cela compte dans ses 42 heures et lui donne ainsi accès aux ressources collectives). Plusieurs membres, comme Voltairine, disent trouver de la joie dans cette liberté d'expérimenter diverses tâches, et d'étancher leur curiosité :

Le Manoir est une école incroyable pour apprendre dans différents domaines et devenir polyvalente. Par exemple avant d'arriver au Manoir, j'avais beaucoup de mal avec le travail manuel. Scier du bois, visser une vis avec une *drill*, tout ça j'avais aucune idée de comment faire... Il y en a qui vont rire en me lisant, mais j'arrive du monde plus artistique... Très dans la tête et le cœur. Ici, j'ai pu apprendre sur le tas. J'ai construit le comptoir dans la cuisine, le meuble de séchoir à plantes médicinales... J'ai fait des erreurs, mais grâce à elles, j'ai pu apprendre. On te punit pas pour tes erreurs ici, c'est très bienveillant, très encourageant, il y a *full* confiance que tu vas y arriver. Je suis très reconnaissante par rapport au Manoir. J'ai appris ici autant qu'à l'école.

L'apprentissage s'effectue aussi chez les membres choisissant des projets qu'ils maîtrisent déjà, comme Élisée avec le travail agricole. Son haut niveau de responsabilité dans les *PoPa* lui offre un terrain d'expérimentations rare pour un agriculteur encore jeune : il peut planter ce qu'il veut pour apprendre à gérer divers types de cultures, apprend la gestion humaine... Comme il le dit, il peut y « affiner son art ». Virginie explique ainsi : « Chaque année, Élisée et Rirette ajoutent une culture à la planification. Pour la diversité de l'offre, mais aussi pour se rajouter des nouveaux défis ». Cette éducation est, enfin, stimulée par le partage des connaissances entre membres. Ceux qui ont des compétences se font un plaisir de les transmettre à ceux qui veulent s'instruire à leur contact. Ces échanges de savoirs sont d'ailleurs renforcés par la complémentarité des communards (*voir point 6.2.3*) : puisqu'ils ont tous des compétences différentes à apporter au groupe, ils ont tous des connaissances différentes à s'enseigner. Rirette explique ainsi : « Des fois tu passes à côté de quelqu'un, qui est en train de faire l'électricité, tu dis "montre-moi donc", et les gens sont toujours généreux de leur savoir ». Voltairine confirme :

[Louise et Rirette], c'est des femmes inspirantes, qui tendent la main pour que tu deviennes aussi forte qu'elles, c'est pas des femmes qui vont te piler dessus par leur force. [...] J'ai demandé à Louise « comment tu penses, comment tu structures », et elle était ouverte à m'expliquer. Et Rirette, quand j'ai besoin d'un coup de main pour ma business d'herboristerie, elle dit : « Tu viendras me chercher ma petite Voltairine, m'a venir te donner deux-trois coups de main, on va te la trouver ta clientèle ! » (Proulx-Masson, s. d.)

À propos de partage de connaissances, rappelons d'ailleurs ce dont nous avons parlé au point 1.5.2 en traitant de l'ouverture du Manoir sur l'extérieur, à savoir les précieuses solidarités sapientielles entre les membres et les personnes avec qui ils sont en réseau : un voisin et ami qui enseigne à Élisée comment faire de l'alcool et apprend en échange à conduire un tracteur, les partages d'expérience et de conseils entre communautés faisant partie de la FEC, etc.

7.6.3 Une vision féministe du travail

L'enjeu de *l'empuissancement* soulève d'ailleurs d'autres réflexions. La possibilité de choisir ses tâches et de grandir en les faisant, c'est aussi la possibilité pour les femmes de choisir des tâches traditionnellement dévolues aux hommes, de reprendre du pouvoir sur leur travail, et de déconstruire, par ce biais, le rôle auquel elles sont habituellement cantonnées dans la société. Louise et Olympe s'investissent ainsi particulièrement dans la construction, pour quitter le champ d'activité traditionnellement féminin que la société leur propose, et se pousser plus loin. Cette dernière déclare ainsi : « C'est des tâches que j'aime faire... Ça me valorise, et ça me rend fière. Je pense que ça vient à la fois d'opérer des tâches traditionnellement masculines, et... Et en même temps, j'aime vraiment ça, faire de la construction ».

Dans la même veine, le groupe, en les comptabilisant dans les 42 heures, donne une valeur à une série de tâches ménagères (nettoyage, cuisine, etc.) qui sont invisibilisées et ne sont pas considérées comme du travail dans la société actuelle. Cela s'inscrit dans une vision féministe du travail, comme l'énonce la Vision (point 2.c). En effet, ces tâches de l'ombre sont majoritairement dévolues aux femmes, et leur invisibilisation contribue au déséquilibre dans le temps de travail entre les genres. Visibiliser et valoriser le travail domestique, cela concourt donc à la conception féministe du travail au Manoir. Olympe explique :

J'ai une vision féministe du travail. Dans la société, on fait une distinction entre le travail rémunéré et la sphère privée. Le travail public a plus souvent été rémunéré, et plus souvent fait par les hommes. Mais il y a beaucoup de travail dans la sphère privée, qui est considéré comme gratuit, et qui est fait par des femmes. [...] Ça c'est une de mes visions du travail, j'ai tout le temps cette lunette-là. Et ici, on essaie de lutter contre ça. De politiser et de rendre visibles les tâches qui semblent aller de soi.

7.7 Un résumé de la conception du travail au Manoir

Avant de poursuivre notre mémoire, il nous paraît nécessaire de résumer les réflexions de ce long chapitre. Pour ce faire, reprenons l'articulation proposée au début du point 7.4. Nous y avons écrit que : « chaque *ethos* propose une façon différente de regrouper les activités en catégories : pour chacune, il en définit les contours, leur donne une certaine place, et y fait correspondre des attentes. Ensuite [...], il leur donne ou non une valeur, et ce par différents moyens, les rendant ainsi plus ou moins accessibles ».

Au Manoir, trois catégories d'activités coexistent. D'abord, le *labeur*, catégorie circonscrite regroupant les tâches pénibles mais productives. Les membres tentent d'en effectuer le moins possible, mais lui donnent tout de même une valeur. Il y a, ensuite, l'*activité*, le *travail*. Une grande place lui est faite, mais les attentes envers lui sont faibles : il est à la fois central et naturel, omniprésent et désenchanté. Ce concept global réunit une palette variée d'occupations, valorisant sur un pied d'égalité le champ de la productivité comme d'autres champs de développement et de sens pour les individus et le collectif (apprentissage, militantisme, parentalité, etc.). Cet éventail d'activités est large, mais circonscrit : le groupe décide collectivement de les valoriser comme du véritable travail, selon des critères fonctionnels et moraux. Il les valorise en les comptant dans les 42 heures de travail communautaire, et en appliquant la règle 1h=1h. Cela permet ainsi à chacun de trouver plus facilement le temps et les moyens pour les effectuer. Cela fonde aussi un modèle social rendant accessible à tout un chacun la couverture de ses besoins, tant qu'il fait sa part, tant qu'il contribue à la collectivité et à ses valeurs, avec ses forces et ses envies. Si la catégorie du *travail* est circonscrite, c'est pour laisser la place à une catégorie résiduelle : le *temps individuel*. Le collectif ne donne pas de valeur concrète à ces activités, et les membres se débrouillent donc pour les effectuer dans la place qui leur est laissée : dans le temps qui reste après les 42 heures de labeur et de travail collectif. Le maintien de ce temps individuel *hors travail* vise à préserver un espace personnel nécessaire au bien-être des membres. La communauté a d'ailleurs le même soin des individus à l'esprit quand elle veille à leur épanouissement et à leur empuancement *au sein du travail* également.

CHAPITRE 8

LE MANOIR ET LE CONCEPT DE COMMUN

Au Manoir, il est frappant de constater l'étendue des choses que les communards mettent en commun et gèrent collectivement. Ils partagent en effet leur toit, leurs terres, leurs revenus, leur temps de travail, leurs décisions, leur énergie, leur nourriture, leurs biens, leurs dépenses, leurs savoirs, des moments de vie, un esprit de communauté, des rêves et des ambitions, « [leurs] bonheurs et [leurs] malheurs » (Vision, point 1.b)... Ils vivent ensemble, décident ensemble, travaillent ensemble... L'intense dimension collective du Manoir se manifeste à divers niveaux, comme nous l'avons vu tout au long de ce mémoire. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si Proulx-Masson, en 2018, a axé son enquête sur le Manoir autour de la notion de commun. Dans ce chapitre, nous creuserons ce concept en détaillant d'abord les trois grandes composantes de sa définition (ressources partagées ; pratiques de gouvernance ; projet politique), tout en indiquant à chaque fois, parallèlement, en quoi le Manoir peut être considéré comme tel. Nous montrerons enfin comment les conceptions globales sous-tendant les trois thématiques de ce mémoire (vivre-ensemble, gouvernance, travail et économie) se rejoignent toutes dans la notion de commun.

8.1 Le commun, un concept multiple

Abordons maintenant le concept de *commun*. Notre but ici n'est pas d'en faire un examen théorique détaillé, mais plutôt d'en faire une présentation accessible, concrète et vivante, en la mettant en dialogue avec la réalité du Manoir. Commençons par exposer une des façons les plus simples de définir un commun, la suivante : cela désigne « un terme général pour des ressources partagées, dans lesquelles chaque partie prenante a un intérêt égal » (Ostrom, 1990/2010). Ces ressources sont gérées collectivement par les membres d'une même communauté. Elles peuvent prendre bien des formes : des logiciels informatiques libres comme *Linux* au frigo d'une colocation, en passant par les parcs publics ou certaines connaissances scientifiques. Certaines sont partagées gratuitement entre toute l'humanité, comme l'air ou le procédé de la vaccination ; d'autres sont partagées par une communauté donnée, comme l'hôpital d'une ville ou le terrain d'une coopérative d'habitation.

Si la popularisation du mot en tant que concept académique date de 1968, avec la publication du célèbre article de Hardin, « The Tragedy of the Commons » (Hardin, 1968), les communs ont toujours existé. *Res communae* du droit romain, fontaines gratuites de la ville de Paris, pâturages mongols : à travers l'Histoire, il y a toujours eu des ressources appartenant à et gérées collectivement par des communautés données

(Ostrom *et al.*, 1999, pp. 278-282). Pour prendre des exemples plus récents, citons *Wikipédia*, les jardins communautaires en ville, l'État libre et souverain du Chiapas, le Bâtiment 7 à Montréal, le mouvement *Occupy Wall Street*, le parc éolien partagé de Béganne en Bretagne, une maison médicale autogérée dans le Loiret en France⁸⁵ ... Et n'oublions pas les communautés intentionnelles, abordées dans notre introduction : les *kibboutz*, l'éco-village *Twin Oaks*... Notons au passage qu'il ne faut pas confondre communauté et commun : ce dernier désigne une réalité plus vaste, et n'implique pas forcément une communauté. Un simple parc public peut être un commun. En revanche, une communauté intentionnelle est nécessairement un commun. Elles en sont même une forme radicale, tant sont nombreuses les choses qu'elles collectivisent. Cette intensité en fait un observatoire pertinent des enjeux sociaux que soulèvent les communs, puisqu'elle les révèle avec plus de force et de netteté (Proulx-Masson, 2018, p. 110).

La notion de commun couvre un tel spectre de réalités différentes que ses contours sont difficiles à circonscrire. Il n'en existe pas de définition unifiée. Étoffons tout de même celle que nous avons donnée pour l'instant. Pour ce faire, nous nous baserons sur la synthèse qu'en fait Proulx-Masson, tirée de divers auteurs, tels que Ostrom, Dardot et Laval, Bennett, et d'autres encore⁸⁶. Nous en dégageons une définition tricéphale de ce qu'est un commun. Ces trois dimensions sont les suivantes : ce sont d'abord les biens partagés et pris en charge par un groupe (on parle alors *des communs*). C'est ensuite l'activité collective, les pratiques démocratiques et coopératives de gestion et de gouvernance de cette ressource par une communauté donnée, qui en est l'usagère, de sorte que chacun y ait un accès égal et qu'elle puisse être préservée dans le temps (on appelle *commoning* ces pratiques, et *commune* le groupe qui gère ce bien). C'est, enfin, un projet politique qui propose une forme d'organisation de la société et un ensemble de valeurs (on parle alors *du communalisme*). Le *commun*, au singulier, peut être considéré comme le terme recouvrant ces trois dimensions.

Une membre du GEN ayant déjà visité de nombreux collectifs, en visite au Manoir, nous a confié être frappée par la fierté avec laquelle le groupe s'assume comme une véritable communauté intentionnelle,

⁸⁵ Pour plus d'informations sur les Chiapas, voir Collier et Quaratiello (2005). Sur le Bâtiment 7, voir www.batiment7.org. Sur le parc éolien et la maison médicale, voir Rio (2022).

⁸⁶ Tous les éléments théoriques que nous écrivons ici sur les communs sont tirés du premier chapitre de ce mémoire, pp. 1-26, et de son avant-propos, pp. xiii-xviii. Cette note de bas de page tient donc lieu de référence pour l'ensemble des éléments théoriques relatifs aux communs de ce chapitre, sauf indication contraire. Les références des auteurs cités ici sont : Ostrom *et al.* (1999) ; Ostrom (1990/2010) ; Dardot et Laval (2014) ; Bennett (1975). Nous pourrions encore ajouter : Kanter (1972) ; Fournier (2013) ; Hodgkinson (2010) ; Bollier (2011) ; Bennholdt-Thomsen (2013) ; Weinstein (2015) ; Coriat (2015) ; Parrance et de Saint Victor (2014).

portant un projet alternatif fort, et visant à le faire rayonner. Il existe selon elle bien des collectifs qui sont mal à l'aise avec cette définition, et se définissent « juste comme une *gang* de gens qui font de quoi [*des choses, n.d.r.*] ». Le Manoir, lui, se définit et se revendique comme une communauté, et comme une commune. Ses membres emploient ces termes à l'oral, dans leur site Web, dans leur Vision, des ouvrages portant sur les communs se trouvent dans leurs bibliothèques... Le collectif a d'ailleurs posté fin 2019 une vidéo sur ses réseaux sociaux pour attirer de potentielles recrues, un détournement humoristique des campagnes de recrutement de l'armée canadienne. Son slogan final est « Si tu veux vivre dans un environnement égalitaire et solidaire, qui te permette d'explorer les compétences que tu désires, applique dans la commune du Manoir, en Gaspésie. Quelles que soient tes forces, la commune en a besoin ». Le fait que le groupe se définisse comme un commun ne suffit cependant pas à en faire une réalité : prenons donc maintenant les trois éléments de notre définition pour voir si cela se vérifie dans les faits.

8.2 Les communs, des ressources partagées

8.2.1 Des communs au Manoir ?

Le premier volet consiste à concevoir le commun simplement comme une ressource partagée par un groupe de personnes. Ce qui compte ici, c'est la dimension économique et juridique du commun. Il est vu ici comme une ressource économique, comme une chose, comme un bien. Bien dont le statut juridique est une sorte de propriété collective (même si nous nuancerons ce terme de *propriété* au point suivant). Le Manoir, comme nous l'avons largement vu dans notre chapitre 6 en traitant de la dimension communaliste de son modèle économique, peut être considéré comme un commun dû à son degré élevé de partage des ressources et des apports : partage intégral des revenus, mise en commun de 42 heures de temps de travail par personne, partage des outils, bâtiments, terres, voitures, aliments, livres, médicaments, et autres objets... Le communalisme qui couve sous ces choix est d'ailleurs loin d'être voilé, certains membres parlant même avec fierté du partage intégral de revenus, comme Louise, pour qui « c'est un de nos fondements, c'est ce qui nous rassemble ». Si l'on définit le commun par le prisme du partage des ressources, il est indubitable que le Manoir en est un, et qu'il s'y trouve des communs.

8.2.2 La responsabilité et la préservation des biens communs

Une autre dimension intéressante des communs est qu'ils portent en eux une remise en question de la propriété privée. Dans le communalisme, les ressources sont moins considérées comme tombant sous la *propriété* collective que sous la *responsabilité* collective. La communauté qui les gère n'en est pas propriétaire, mais responsable. Cela implique d'en prendre soin et de veiller à sa préservation.

Juridiquement, cette responsabilité collective s'apparenterait ainsi à une forme de propriété amputée de son droit d'*abusus* (le droit de disposer d'une chose, et de la détruire). Les communards ne disposent donc pas des biens comme bon leur semble, mais se sentent responsables de leur perpétuation, pour leurs partenaires et pour les générations futures. Dans le même esprit, les membres d'une commune ont ainsi tendance à éviter d'exploiter les biens communs au-delà de ce qui est nécessaire, à faire preuve de retenue dans leur utilisation. Comme l'écrit Proulx-Masson, « Dans une société reposant sur les communs, les gens s'orientent vers ce qui est nécessaire à une vie bonne et non vers une utilisation chaque fois plus accrue de biens de consommation. Ils ressentent individuellement une responsabilité envers ce qui est commun à tous » (Proulx-Masson, 2018, p. 20).

Le commun s'oppose donc à l'appropriation des moyens d'existence (territoires, ressources naturelles, outils, savoirs, etc.), qu'elle soit privée (*via* les entreprises qui en font des marchandises) ou publique (*via* l'État qui en font des services publics). Les communs n'appartiennent ni à un individu privé, ni à l'État : ils sont partagés par une communauté donnée, celle qui y a accès et qui la gère dans le but d'y permettre un accès égal et de veiller à sa perpétuation. D'ailleurs, comme le montrent les travaux d'Ostrom, et contrairement à l'idée tenace qui subsiste depuis la publication en 1968 du texte de Hardin, cette préservation est souvent efficace. Un projet de recherche de 1995 employa ainsi des images satellites pour comparer la dégradation des pâturages due au bétail en Mongolie, en Russie, et en Chine. En Mongolie, où les terrains étaient gérés collectivement par les bergers, qui étaient autorisés à se déplacer entre les pâturages saisonniers, la dégradation est restée relativement faible, atteignant environ 9 %. Cependant, en Russie et en Chine, des pâturages possédés par l'État et impliquant des installations fixes furent créés, ainsi que, dans certains cas, des pâturages privés. La dégradation y fut bien plus élevée, atteignant environ 75 % en Russie et 33 % en Chine. La gestion collaborative des Mongols et son ancrage culturel nomade se sont avérés beaucoup plus efficaces dans la préservation des terres de pâturage que la gestion centralisée ou privée, et détachée des savoirs ancestraux (Ostrom *et al.*, 1999). Cela est permis par le lien fort entre communes et communs, le fait qu'elles ont avec eux un rapport tangible, parfois historique et culturel, et qu'elles en dépendent directement, contrairement à l'abstraction et l'impression d'inépuisabilité qui peuvent découler des services publics et des marchandises.

Cette volonté de préservation sur le long terme est présente au Manoir. Rappelons ainsi le souci du groupe de faire preuve de simplicité volontaire, abordé au point 5.2.3, ainsi que son rapport étroit et respectueux avec la nature, observé au point 2.2.2.2. Cela dénote une préoccupation de ne pas exploiter les ressources

au-delà du nécessaire. Pour ce qui est de l'entretien des ressources, d'inévitables écarts se présentent certes parfois : pelle oubliée dans le champ, tasse abandonnée dans l'évier... Et le nombre de membres, de visiteurs, et d'objets sous le même toit, mène inévitablement à une impression de joyeux capharnaüm. Mais ce qui saute le plus aux yeux, c'est une conscience certaine de l'importance du soin des biens communs. Les volontaires pour le ménage sont ainsi nombreux, les communards ne laissent jamais traîner leurs affaires personnelles dans le salon, etc. Nous avons aussi entendu Louise expliquer à Voltairine l'importance du système élaboré de rangement des outils de la grange, pour éviter de perdre du temps à les chercher. Les innombrables étiquettes sur les objets et placards pour que les choses restent organisées, ou encore la détestation du gaspillage, sont d'autres indices du soin avec lequel les membres gèrent les biens collectifs. Nous avons même déjà entendu Maurice demander aux autres quelle était la somme maximale qu'il pouvait déboursier pour du parmesan avant d'aller faire des courses, pour veiller à ne pas trop dépenser. Pour ce qui est de la ressource non matérielle qu'est le temps de travail, les communards font aussi preuve d'investissement et de proactivité : tous exécutent largement leurs 42 heures, et souvent plus, avec énergie et application. Remémorons-nous l'exemple, mentionné au point 7.4.1, de Nestor : coincé dans la file de l'épicerie, il craignait de gaspiller son temps de travail communautaire, de ne pas l'employer à bon escient pour le groupe. Rappelons-nous d'ailleurs que, si les membres ont accès à une grande diversité de tâches, s'ils peuvent apporter au collectif ce qu'ils savent, aiment et veulent faire, s'ils ont accès à de maintes ressources, et s'ils voient la majorité de leurs besoins comblés par le groupe, c'est parce qu'il est attendu d'eux une chose en échange : s'impliquer, s'engager, être responsables. Ce sens des responsabilités quant aux ressources communes, matérielles ou non, nous permet encore de montrer la proximité du Manoir avec l'idéologie communaliste.

Pour ce qui est de la propriété privée, les membres du Manoir ne la portent pas dans leur cœur, et le revendiquent, déclarant au point 2.b de leur Vision : « nous nous définissons [comme] anticapitalistes puisque nous remettons en question la propriété privée et luttons contre l'appropriation des profits par une classe dirigeante, à l'origine des inégalités sociales ». Les faibles possibilités d'accumuler des fonds personnels, détaillées au point 6.1, en attestent aussi. Nous avons même vu un *woofer* fraîchement arrivé demander à un membre de lui « faire le tour du propriétaire » et se faire reprendre gentiment par le communard, qui lui répondit en riant « je vais plutôt te faire faire le tour de la commune ».

8.3 La commune et les pratiques de gouvernance démocratique et coopérative

8.3.1 Les communes et le concept de *commoning*

Traitions maintenant du deuxième élément de notre définition tricéphale : le commun comme pratique de gestion collective. Se borner à voir le commun comme une chose inerte est une erreur. Son statut de ressource partagée ne suffit pas : puisqu'elle est par définition partagée par une communauté, cette dernière coopère et l'administre conjointement, dans l'intérêt collectif. Un commun ne se contente pas d'être là, immobile, partagé sur le papier : il implique une série d'actions pour être partagé dans les faits. Une ressource *n'est pas commune*, elle est *faite commune* : « c'est seulement l'activité pratique des hommes qui peut rendre des choses communes » (Dardot et Laval, 2014, p. 49). Elle devient un commun par les pratiques de gestion collective de la communauté qui la partage. Cette gouvernance se fait à travers les institutions, valeurs, mécanismes et règles d'usage qu'elle crée pour elle-même. Pour Ostrom, un commun est « une manière tout à fait efficace et durable d'utiliser collectivement une même ressource, reposant sur un certain nombre de règles établies et modifiées par les usagers eux-mêmes. Ces règles, qui limitent notamment les possibilités de resquillage, tendent avec le temps à renforcer la confiance et la coopération au sein de la collectivité concernée et permettent ainsi de faire l'économie d'une autorité en charge de réguler les usages de la ressource partagée » (Proulx-Masson, 2018, p. 13). La définition de commun va ainsi de pair avec une exigence de démocratie radicale, égalitaire, et participative, concernant la gestion, la production, l'usage et l'entretien des communs (Proulx-Masson, 2018, p. 22).

C'est pour cette raison que plusieurs auteurs insistent sur la nécessité de penser le commun comme un verbe, un ensemble de pratiques sociales, un processus dynamique, une activité, plutôt qu'une chose statique. C'est le cas de Harvey (2012, p. 73) et Linebaugh (2007, p. 279), cités dans Proulx-Masson (2018, p. 21). C'est le cas aussi de Bollier (2011), qui écrit qu'un « commun émerge *dès qu'une communauté donnée décide qu'elle souhaite administrer une ressource de manière collective et durable, en veillant à un accès et à une utilisation équitables* ». De cette réflexion, ils tirent le concept de *commoning*, et affirment que l'étude des communs doit, plutôt que les réifier, les ancrer dans la pratique. À l'analyse des communs, il faut donc ajouter celle des communautés qui les partagent et de leur processus de gouvernance. Une étude unidimensionnelle passerait à côté de l'essentiel. Un chercheur qui étudierait un pâturage commun, et qui se contenterait de dire que c'est une ressource partagée, manquerait l'observation passionnante des us et coutumes de la communauté pastorale, des règles d'usage qu'elle se donne, de la manière dont elle les fixe, des dynamiques de pouvoir qui s'y jouent...

8.3.2 Le Manoir, une commune inscrite dans des pratiques de *commoning* ?

Sur le plan des pratiques de *commoning* également, le Manoir peut être considéré comme un commun. Une grande quantité de choses étant communes, le groupe fait rentrer un nombre tout aussi important d'éléments dans le champ des décisions collectives s'ils ont un impact sur le groupe, qu'il soit moral (lien avec la Vision), fonctionnel (dès que les ressources communes sont touchées), ou de toute autre nature, comme nous l'avons vu au point 4.1. Cela peut dès lors concerner une large série de décisions : établissement des valeurs et objectifs ; choix des dépenses à effectuer ; gestion des ressources communes matérielles (emplacement de l'étendoir à linge, système de rangement des outils...) ; celle de la ressource « temps de travail communautaire » (comment il est alloué, réparti et exécuté) ; règles diverses (encouragement à utiliser la CNV, modalités de recrutement et de départ), etc. D'autres exemple de règles, comme la nécessité de demander l'accord du groupe avant d'effectuer un achat commun de plus de 100 dollars, ou la liste des questions à se poser avant d'acheter un objet, mentionnée au point 5.2.3, dénotent un processus constant de gouvernance collective des ressources. Nous constatons donc au Manoir une abondance de règles, documents et outils visant à organiser la vie en communauté. Un jour, en fin de réunion, les membres ont même réglementé leur accès aux pépites de chocolat, non sans auto-dérision quant au risque de la surrégulation :

Nestor : J'ai lu dans le règlement qu'on voulait limiter l'utilisation des pépites de chocolat, comme quoi elles étaient réservées aux cookies ou aux bols de granola, mais qu'on pouvait pas en prendre pour nous-mêmes quand on voulait...

Rirette : Hein pourquoi on a écrit ça, c'est juste pour faire chier !

Olympe : On peut pas en prendre pour soi, mais on peut-tu en donner aux autres et se les échanger ?

Élisée : Aaah, c'est smart ça !

Rirette : Hahaha ! Bon, ça va pas, ce règlement ! On pourrait pas décider juste qu'on peut en manger quand on veut, tant que c'est sans excès ?

[Les membres discutent ensuite d'une formulation évoquant à la fois l'idée de la liberté d'accès et celle de l'utilisation responsable]

Olympe : OK c'est bon ! Déclaration officielle, décision du PV : « Le Manoir renverse sa décision du 28 août 2017 sur les pépites de chocolat ! Les membres y ont accès, avec conscience et respect, comme toutes les autres ressources du Manoir ! »

[Les membres célèbrent ensuite leur décision dans des cris de joie et en engloutissant de nombreuses pépites de chocolat]

Il existe donc, sans nul doute, une dynamique de gouvernance collective des ressources communes, dont nous avons souligné l'importance pour la santé de la communauté, et étudié les mécanismes au chapitre 4 : réunions hebdomadaires et séminaires annuels comme espaces de gouvernance ; consensus constructif

comme méthode de prise de décisions ; groupe dans son ensemble comme organe décisionnel, à l'exception de projets de travail délégués à certains membres, etc.⁸⁷ Si l'on considère un commun par le prisme des pratiques de gouvernance participative, il est évident que le Manoir en est un. Le groupe va même jusqu'à respecter plusieurs des principes d'une bonne gouvernance d'un commun, dégagés par Ostrom, comme des dispositifs de choix collectifs, des mécanismes de résolution de conflits, une concordance entre les règles, les besoins et les conditions des membres, etc. (Proulx-Masson, 2018, p. 11).

Poussons un peu plus loin la notion de *commoning*, du commun comme un verbe, comme une pratique collective. Nous pourrions ainsi considérer que le soin apporté par les communards au vivre-ensemble, à la gestion des conflits et à l'harmonie de la communication et des relations, vues au chapitre 3, participe aussi d'une pratique communautaire visant à prendre soin du commun et de ses membres. Il ajoute, à leurs pratiques de collaboration, une dimension d'entraide, de *care* : ils font commun les uns avec les autres, pour les uns et les autres. Pour faire commun, ils font communion.

8.4 Le communalisme, un projet politique

La nécessité de penser le commun comme une dynamique, comme un verbe, lui donne enfin une troisième dimension : faire commun n'implique pas juste de partager et gouverner des ressources, mais aussi de porter un idéal de société. L'autogouvernement de ces ressources n'est pas qu'un acte pratique et gestionnaire : c'est également un acte d'émancipation. Un commun n'est pas qu'un concept économique ou juridique : il est aussi politique. Il porte toujours en germe une vision du monde, un projet de société alternatif : le communalisme, ou municipalisme (Cossart, 2017). Cette idéologie basée sur le commun charrie en elle une proposition d'organisation de la société et une série de valeurs. Examinons-les maintenant. Commençons par dire que ses contours sont, logiquement, tracés d'abord par les deux premières lignes de notre définition tricéphale. D'une part : ressources partagées, sens des responsabilités collectives, et souci de préservation. D'autre part : pratiques de gestion communautaire, auto-organisation, démocratie directe, et non-hiérarchie. Ajoutons-y deux éléments, la liberté, et l'égalité, que nous allons détailler maintenant. Notons en passant que ces développements font écho à ceux du point 4.6 de notre chapitre sur la gouvernance, et les complètent.

⁸⁷ La photo 58, dans l'Annexe A, montre elle aussi à quel point cette gouvernance est constante dans la communauté : diverses feuilles contenant les PV des dernières réunions, ainsi que des points de réflexion actuels et autres documents de travail, sont accrochées dans le salon, à la vue de tous.

8.4.1 Communalisme et liberté : militantisme, anticapitalisme et anarchisme

Un des piliers du communalisme est sa dimension militante, en opposition au capitalisme. Laval et Dardot, cités dans Proulx-Masson (2018, p. 8), définissent ainsi le commun comme « alternative au néolibéralisme, en tant que principe effectif des combats et des mouvements qui résistent à la dynamique du capital ». En parallèle, s’y constate la prégnance de valeurs libertaires : si cette doctrine a connu diverses formes à travers son histoire, elle a toujours été intrinsèquement liée à l’anarchisme. Certaines de ses principales figures sont des auteurs comme Kropotkine (1892/2015), Reclus (Louviot, 2022), ou Bookchin (1991, 2004, 2012, 2018⁸⁸). Ce dernier est le théoricien d’une des formes de ce courant, le municipalisme libertaire. Ce système se structure autour des communes comme cellules de base. Sa vision de l’organisation de la société est que, grâce à leur échelle humaine, elles sont plus à même de gérer les problèmes locaux. Pour les échelles plus vastes, elles peuvent initier une transformation sociale en s’unissant, remplaçant ainsi les États par une confédération de communes, de groupes de citoyens assemblés par choix, libres et autogérés, appliquant la démocratie directe. Ces valeurs libertaires, et cette liberté collective des communes s’organisant comme elles le souhaitent, sont cardinales dans le projet communaliste.

Au Manoir, s’observe sans conteste la prégnance de valeurs anarchistes, que ça soit dans la Vision ou dans la présence de symboles et d’ouvrages anarchistes sur place. Pour ce qui est de la volonté de jouir d’une liberté collective et de s’auto-organiser, nous l’avons observée durant notre étude de la dimension libertaire de la gouvernance du collectif, au point 4.6.2. Dans le même point, nous avons toutefois nuancé la mise en œuvre de ces velléités, en notant les aspects sur lesquels le collectif reste dépendant de l’État : subventions, difficultés rencontrées pour obtenir le statut de coopérative d’habitation... L’enjeu de la mise en réseau, quant à lui, est aussi une réalité au Manoir : il existe à travers ses liens avec d’autres individus et collectifs en Gaspésie et au Québec, ou encore à travers son appartenance à la *Federation of Egalitarian Communities*. Au point 1.5.2 de ce mémoire, nous avons ainsi insisté sur l’importance, pour faire avancer leurs causes communes, des solidarités politiques et militantes entre ces entités aux valeurs similaires, appartenant à un vaste mouvement en quête d’alternatives. Remémorons-nous la citation de Nestor à cet égard : « on peut pas tout faire tous seuls, on a besoin des autres, de mettre en commun nos

⁸⁸ Dans cet article de 2018, Bookchin écrit même spécifiquement sur les éco-communautés, appelant à une « "confédération d’éco-communautés" qui s’inscrit dans [sa] pensée d’une écologie sociale et d’un municipalisme libertaire, où la question écologique et la démocratie directe seraient inéluctablement liées » (Bookchin, 2018). Notons d’ailleurs que les liens entre anarchisme et environnementalisme sont anciens : « Peu de mouvements intellectuels peuvent se targuer d’avoir joué un rôle aussi important dans le développement et la formation de la pensée environnementaliste moderne que la tradition anarchiste et libertaire. » (White et Kossoff, 2011)

connaissances, notre travail, notre énergie... », qui dénote la volonté de créer du commun entre les communes. Pour ce qui est du militantisme et de l'opposition au capitalisme, rappelons que les membres du Manoir se réclament dans leur Vision comme anticapitaliste, et qu'ils y inscrivent en début de texte leur dessein « d'avoir un impact sur les gens et les communautés, en faisant la promotion de pratiques collectives et de modes de vie et de pensées qui favorisent la justice sociale et la protection de la nature [...] ». Remémorons-nous aussi que le collectif valorise comme du vrai travail des heures de manifestation, que plusieurs de ses membres sont investis dans des associations et actions comme *Environnement Vert Plus Gaspésie*, le *Loco Local*, le *Camp de la Rivière*... Le fait d'être ouvert aux chercheurs et journalistes, d'écrire des articles sur son site et de communiquer sur les réseaux, et son envie de faire rayonner son modèle, dénote également une volonté de porter un réel projet alternatif. Le Manoir est donc loin d'être une éco-communauté vivant dans son coin une vie utopiste, idéaliste : c'est une véritable commune engagée et activiste. Il l'inscrit d'ailleurs lui-même, au point 5.a de sa Vision (« Notre communauté est ouverte sur le monde extérieur car elle s'y investit »), et au point 2.a :

Le choix de vivre en communauté intentionnelle n'a pas pour but de créer un petit univers coupé du reste du monde, un petit paradis isolé d'une humanité en décadence. C'est un outil politique, une force collective, un réservoir de réflexion et une équipe de militant-e-s prêt-e-s à se mobiliser pour préserver la nature et la justice sociale.

8.4.2 Communalisme, égalité et équité

Une autre notion intrinsèquement liée au communalisme est celle d'égalité. S'opposant aux inégalités du capitalisme, le projet politique porté par les communes vise à garantir, à tous ses membres, le droit à un accès égal aux ressources communes et nécessaires à une vie bonne, ainsi qu'un poids égal dans la prise de décisions. En corollaire de ces droits viennent des devoirs : celui d'avoir un sens des responsabilités, de veiller à ce que l'égalité règne aussi dans la participation à la gestion et aux apports. L'égalité doit donc porter sur trois grands aspects : égalité dans la gouvernance, égalité dans l'accès aux ressources et égalité dans les contributions. Cette égalité n'est cependant pas stricte : l'équité s'y associe, comme l'exprime bien l'adage « De chacun selon ses moyens, à chacun selon ses besoins ». Il ne suffit en effet pas de traiter tout le monde de façon identique : pour atteindre une réelle égalité, il faut prendre en compte les différences individuelles et contextuelles, et s'y ajuster. L'égalité et l'équité ne sont d'ailleurs pas que des valeurs abstraites, à mettre en œuvre pour le principe : elles font partie des conditions nécessaires à la survie d'un collectif, sont des clauses centrales du contrat social reliant les communards entre eux. Pour tenir, un groupe doit veiller à ce que chacun de ses membres sente que règnent la justice, l'égalité, et

l'équité. S'ils venaient à avoir moins accès aux ressources que certains, ou devaient fournir plus d'apports que les autres, cette injustice leur ôterait l'envie de continuer l'aventure.

Sur ces principes, là aussi, l'idéologie du Manoir et celle du municipalisme se rejoignent. En effet, le collectif fait partie de la FEC, qui place en son cœur le principe d'égalitarisme, une doctrine philosophique, politique et sociale qui prône l'égalité et l'équité des droits et des chances (Federation of Egalitarian Communities, 2024). L'égalité s'inscrit aussi dans sa Vision, dans le chapitre traitant de la justice sociale. Mais, loin d'être un simple vœu pieux, cette égalité se constate également dans des actions plus concrètes. Au point 4.6.1, nous avons déjà étudié la place de la non-hiérarchie dans la gouvernance, même si nous avons apporté quelques nuances à sa mise en œuvre effective (imposition des décisions par les membres les plus aptes à endurer les réunions longues et scolaires, ou *consensus par whatever* ; imposition de non-discussions par les moins endurants aux longs débats ; microgestion ; pouvoir conféré par l'expertise, etc.). Nous ne développerons donc pas ici davantage cet enjeu de l'égalité dans les décisions. Pour ce qui est des deux autres niveaux, ceux de l'égalité dans l'accès aux ressources, et de l'égalité dans les apports, nous les examinerons dans cette section. Ces réflexions font d'ailleurs écho à, et approfondissent nos affirmations du chapitre 6, selon lesquelles le modèle économique du Manoir porte en lui une vision résolument communaliste.

8.4.2.1 Égalité et équité dans les apports

Commençons par l'égalité et l'équité dans le partage des apports. Au Manoir, nous avons vu comment la règle 1h=1h, et celle du partage intégral des revenus, mettent les contributions sur un pied d'égalité : chaque heure travaillée par un membre, salariée ou non, a la même valeur. La règle des 42 heures, elle, veille à ce que chaque communard fournisse le même apport au collectif. D'autres outils sont mis en place pour y faire attention : par exemple, le système de rotation de certaines tâches domestique (cuisine, salle de bains...). Mentionnons aussi le souci de bien définir les rôles et de répartir les principaux projets entre eux, en prenant soin à ce que chacun ait la direction d'un projet : Louise à la construction de l'annexe, Olympe au bois de chauffage, Rirette et Élisée à la ferme, etc. Au-delà de ces règles mises en place, soulignons le sens des responsabilités des membres, qui veillent d'eux-mêmes à ce que la charge de travail soit répartie de manière juste, et à faire leur part du mieux qu'ils peuvent. Soulignons également la confiance qui règne entre eux : ils ont confiance que chacun travaille bien et suffisamment, personne ne compte les heures des autres, ne vérifie leur ouvrage après coup, ou ne contrôle leur avancement... Enfin, ajoutons une dernière notion : veiller à l'égalité dans les apports, c'est veiller à ce que chacun donne une

part égale de travail au collectif, mais aussi à ce que chacun ait le droit d'accéder, dans la répartition des projets, à ceux qui les intéressent et les épanouissent.

Là aussi, quand l'égalité stricte ne peut être respectée, le sens de l'équité prend le relais pour éviter les problèmes qu'un égalitarisme rigide pourrait causer. Citons deux exemples de tensions qui pourraient survenir si ce sens de l'équité n'était pas présent. Premièrement, dans certains collectifs, une injustice peut être ressentie lorsque des individus ont l'impression de fournir un travail valant plus que les autres. Cela peut par exemple être le cas quand certains membres sont salariés, fournissent une somme d'argent *via* le partage de revenus, et n'acceptent pas que d'autres ne procurent que du temps d'ouvrage non rémunéré. Cela n'est toutefois pas le cas au Manoir. Une personne comme Rirette juge ainsi équitable d'apporter vingt heures de salaire dans le fonds commun, quand d'autres, comme Louise, apportent vingt heures de construction non rémunérée. Cela s'explique par la culture de l'égalité des tâches (règle 1h = 1h), bien ancrée chez les membres, ainsi que par un sens de l'équité privilégiant la complémentarité et l'épanouissement des communards à la stricte égalité pécuniaire.

Deuxièmement, dans les communautés, des dissensions peuvent survenir quand certains fournissent moins de travail que d'autres. Ce phénomène des « passagers clandestins » (des individus qui profitent des avantages de leur appartenance à un groupe sans effectuer leur part) est l'une des principales sources de contentieux dans les collectifs (Christian, 2015, pp. 209 et 237). Cela arriva au Manoir dans le passé : Max, un ancien communard, fut jugé peu ardent à la tâche, et les tensions en découlant firent partie des raisons de son départ. Mais cela n'est plus le cas avec les membres présents lors de notre visite de terrain. Ils sont d'ailleurs plutôt volontaires et travailleurs, et le risque semble moins être celui de voir certains en profiter et ne rien faire, que celui de les voir en faire trop. Les fois où, toutefois, certains ne parviennent pas à travailler, à cause par exemple d'une maladie ou d'un mauvais moral, le sens de l'équité déclenche une certaine compréhension et solidarité, comme nous l'avons montré au point 6.2.2. Les membres sont conscients de la nécessité de respecter les limites de chacun. Nestor explique ainsi :

La petite chose [qui] peut compliquer la vie, c'est considérer que les autres travaillent pas aussi efficacement que d'autres, et ça peut créer des frictions... Mais je pense que c'est quelque chose de personnel, d'être conscient que c'est pas tout le monde qui a les mêmes habiletés, les mêmes compétences, le même rythme de travail... Les gens parfois vont aussi moins s'impliquer pour telle ou telle raison externe, que toi tu connais pas... Et accepter ça, c'est un travail personnel à faire. Faut se dire « je respecte la personne dans ce qu'elle est et ce qu'elle peut faire ».

8.4.2.2 Égalité et équité dans l'accès aux ressources

Le partage des ressources doit, lui aussi, être égalitaire et équitable, pour que chacun sente qu'elles sont réparties de façon juste. Comme l'écrit Proulx-Masson, « le commun repose sur le partage et la coopération *dans le but* de démocratiser nos moyens d'existence » (Proulx-Masson, 2018, pp. 22 et 108). Le partage renvoie à sa dimension de bien partagé, la coopération renvoie à sa dimension de bien gouverné et d'égalité dans les apports. Le but de ces deux éléments, *in fine*, est de rendre accessibles les ressources nécessaires à une vie bonne, de faire preuve de la solidarité requise pour que chacun y ait un accès juste et égal. Pour ce faire, au Manoir, les membres mettent en place une série d'outils. Prenons un exemple : pour le *love shack*, ils ont créé un calendrier pour réserver le chalet à l'avance, permettant ainsi d'éviter que ce soient toujours les mêmes qui s'y rendent. Et comme pour l'égalité dans les apports, au-delà des outils mis en place, il faut souligner leur sens des responsabilités. Ils veillent ainsi d'eux-mêmes à ne pas priver les autres des ressources communes, à en laisser pour eux : bien qu'appétissantes, personne ne se permettrait par exemple de terminer seul les pépites de chocolat, dans une logique de *chacun pour soi*. Remarquons, là aussi, la confiance qui règne : personne ne craint que les autres n'abusent de la nourriture dans leur dos, ou ne fassent des dépenses inutiles.

L'équité, elle aussi, règne sur l'accès aux ressources : les communards font dès lors preuve de souplesse dans les dépenses du fonds commun, dans la limite du raisonnable bien entendu. Ça ne leur pose ainsi pas de problème de payer plus de médicaments pour une personne à la santé plus fragile, que les membres ayant plus faim mangent plus, ou que ceux ayant soif d'apprendre se voient offrir des formations. De manière plus générale, rappelons à quel point le Manoir, à travers sa conception large du travail, permet l'équité dans les contributions (chacun peut donner au groupe selon ses forces et envies, tant qu'il fait sa part) *dans le but* de rendre ses ressources faciles d'accès, d'entraîner une certaine sécurité matérielle et financière et, *in fine*, de proposer un modèle social résolument accessible (*voir point 7.5.2*).

8.4.3 Le Manoir, communaliste ?

Pour résumer, le communalisme est un projet politique impliquant une opposition militante au capitalisme néolibéral ; des valeurs libertaires ; une organisation politique de la société fondée sur la mise en réseau de communes locales autogérées, en lieu et place de l'État ; une place centrale de l'égalité et de l'équité dans la gouvernance, dans l'accès aux ressources, et dans les apports. Il implique, enfin, les deux premiers éléments de notre définition tricéphale : des biens partagés et gouvernés collectivement, par un groupe

qui se fixe ses propres règles, dans l'intérêt commun. Le Manoir remplit tous ces critères : si l'on pense le commun par le prisme de sa dimension politique, il est donc évident que le collectif en est un.

8.5 Le Manoir, un commun ?

Au-delà du communalisme, concluons ce chapitre en bouclant la boucle, et en reparlant maintenant du *commun* au sens large. Si les membres définissent le Manoir comme tel dans leurs paroles et leurs textes, notre analyse nous permet à présent d'affirmer que c'est aussi le cas dans la réalité et les actes. D'abord, parce qu'il s'y trouve *des communs*, des ressources partagées avec un souci de préservation et un sens des responsabilités collectives plutôt que de propriété. Ensuite, parce qu'il s'y constate des pratiques de *commoning*, de gestion communautaire qui sont démocratiques, auto-organisées, participatives et non hiérarchiques, par une *commune*, communauté qui en est l'usagère. Enfin, parce que ses desseins s'inscrivent dans la lignée du communalisme, le projet politique fondé sur le commun, comme nous venons de le résumer. Élisée confirme même une volonté de faire rayonner le municipalisme :

Politiquement, on est impliqués pas mal dans le réseau des communautés égalitaires. [...] C'est quelque chose que je trouve vraiment bin important [...], parce que j'ai l'impression que s'il y avait d'autres communautés égalitaires, dans le sens de la FEC, au Québec, [ça] nous faciliterait la vie [...]. L'année passée, on avait organisé la rencontre des communautés de l'Est [...]. Il y avait Cap-au-Renard qui était venu, la *gang* de Saint-Godefroid, la *gang* de Val d'Espoir, il y avait le CESA, il y avait la *gang* de Saint-Louis, la *gang* de Trois-Pistoles, bin quand je dis la *gang*, [plutôt] un ou deux représentants. [Pour moi, il faut] continuer à construire une culture communaliste, pour essayer que les humains fonctionnent mieux avec la structure, avec la vision, le rêve, parce que souvent, c'est les problèmes humains qui font que ça ne marche pas. En changeant notre culture, ça aide. Des apports, un changement de culture, voilà ! Il faut continuer à travailler là-dessus, à construire c'te culture-là. (Proulx-Masson, s. d.)

Nous pouvons d'ailleurs constater que cette dimension résolument communaliste transparaît en réalité tout au long des éléments étudiés dans ce mémoire. Les communalards ne se contentent pas de cultiver la terre et de couper du bois : derrière leurs actions, se dressent des valeurs et causes plus grandes, ancrées dans le municipalisme libertaire. Nous n'avons donc pas fait qu'étudier des conceptions pêle-mêle : dans chacune de ces dimensions, le collectif s'enracine un peu plus dans un projet communaliste. Dans la description du Manoir, au chapitre 1, nous avons évoqué l'importance de la mise en réseau de la commune avec d'autres, faisant écho à l'organisation politique de la société prônée par le municipalisme libertaire. Sa Vision, vue au chapitre 2, n'est pas qu'un simple texte utopiste abstrait, mais porte, entre autres, le drapeau du communalisme, tant par ses valeurs que par la dimension militante qui s'en dégage. Notre troisième chapitre, sur le vivre-ensemble n'observe pas que des tentatives de cohabitation heureuse. Il

étudie des pratiques relationnelles, communicationnelles, et de gestion des conflits, qui visent à faire communauté, à faire communion pour faire commun. À ajouter, à la liberté et à l'égalité, de la fraternité. La conception globale qu'a le groupe de la communication et des relations, basées sur la collaboration, l'échange, et l'horizontalité, nous semble aussi s'inscrire dans une dynamique municipaliste. La gouvernance du collectif, développée au chapitre 4, ne consiste pas qu'en une gestion logistique des ressources, mais en des pratiques de *commoning*, de gestion communautaire démocratiques, auto-organisées, participatives, et non hiérarchiques, par une *commune*, la communauté qui en est l'usagère. La vision d'ensemble de la gouvernance qui se dégage de ces pratiques d'autogouvernement, basée sur la liberté et sur l'égalité des droits et des devoirs, est, elle aussi, résolument communaliste, et promeut une démocratie directe radicale. Le modèle de l'économie communautaire basé sur le partage des ressources, étudié aux chapitres 5 et 6, ne constitue pas qu'une simple situation de propriété collective, mais porte en filigrane un véritable projet de société municipaliste. Il est en effet fondé d'abord sur le sens des responsabilités quant aux communs, les nombreuses et diverses ressources partagées, avec un souci de préservation et un sens des responsabilités collectives plutôt que de propriété. Il repose ensuite sur l'égalité et l'équité dans les apports comme dans l'accès aux ressources. Enfin, pour ce qui est de l'éthique du travail, vue au chapitre 7, nous pouvons maintenant lui adjoindre une nouvelle dimension : l'activité est une ressource collective, qui profite à tous et renforce le sentiment communautaire, les membres décident ensemble de ce qui est du travail, œuvrent dans les mêmes lieux et de façon collaborative, à des objectifs communs... Complétons donc ici notre définition de la philosophie de l'activité au Manoir : elle est globale, centrale, naturelle, définie conjointement, accessible, donnant lieu à un modèle social abordable... et résolument collective.

8.6 Le commun, un mouvement global

Pour conclure ce chapitre, posons ici quelques dernières réflexions sur le mouvement des communs dans son ensemble. Pour Laval et Dardot, et d'autres partisans du projet municipaliste, le commun est un axe de changement profond, révolutionnaire. C'est un maillon essentiel sur lequel il faut s'appuyer dans la transition vers une société plus juste, égalitaire, coopérative, démocratique, et respectueuse des ressources planétaires. Vers une société réalisant « l'autonomie collective, la justice sociale, et la participation harmonieuse à l'écosystème terrestre » (Proulx-Masson, 2018, p. 22). Au milieu de la sempiternelle opposition entre marché et États, entre capitalisme et communisme, tous deux éminemment producteurs de croissance économique polluante d'ailleurs, le commun se pose comme une troisième voie, comme une nouvelle vision du monde, une nouvelle façon de vivre et d'agir, une nouvelle

façon d'organiser la société, un nouveau sujet collectif vecteur de progrès. Pour Folco, le commun est devenu « le principe effectif et central des combats et des mouvements qui, depuis deux décennies, ont résisté à la dynamique du capital et ont donné lieu à des formes d'action et de discours originales » (Folco, 2017, p. 46). Si les communs ont toujours existé, on observe une résurgence du commun dans notre société, une multiplication de ces initiatives, notamment dans des zones laissées à l'abandon par le marché et l'État, comme le *Bâtiment 7* à Montréal, dans un ancien bâtiment industriel, ou au *Campo de Cebada* à Madrid, dans un terrain laissé vague par la municipalité après la destruction d'un centre sportif⁸⁹. Cette notion connaît aussi une envolée des recherches académiques, dont l'apogée fut l'obtention, en 2009, du prix Nobel d'économie par Elinor Ostrom. Le concept de commun engendre donc une vaste mouvance, porteuse de grandes espérances. Le projet du Manoir y participe, lui qui s'inscrit résolument dans cette veine, et porte dès lors en lui ses forces et ses idéaux.

Toutefois, la mise en œuvre du communalisme n'est pas chose aisée, et provoque une série de difficultés. Une en particulier mérite notre attention : lorsque tout est commun, quelle place reste-t-il pour les individus ? Le mémoire de Proulx-Masson porte lui aussi la plume dans cette plaie, interrogeant la place que peuvent trouver les individualités dans les communs, et posant une réflexion sur les problèmes que rencontrent les gens pour faire commun quand ils ont grandi dans une société individualiste. La question de l'équilibre entre les individus et le collectif est en effet un enjeu central de la réalité du Manoir, qui s'est imposée comme l'un des fils rouges de notre recherche. Dans notre prochain chapitre, penchons-nous donc dessus, ainsi que sur l'enjeu des équilibres et des désaccords en général.

⁸⁹ Les habitants du quartier ont commencé ce projet de réappropriation en 2010. Face au manque d'équipements publics dans leur zone, ils se sont organisés pour y proposer leurs propres activités, de manière autogérée : jeux, potagers, ateliers... Cette initiative fournit un exemple concret de la notion de commun dans un contexte urbain, et illustre la capacité des citoyens à prendre en charge la gestion d'un espace public pour répondre eux-mêmes à leurs besoins communautaires, avec leurs propres règles et dans leur propre intérêt. (Festa *et al.*, 2018)

CHAPITRE 9

LA QUESTION DES DIVERGENCES ET DES RECHERCHES D'ÉQUILIBRE

Au fil de notre étude, nous avons constaté combien divers désaccords existent, inévitablement, entre les membres du Manoir quant à la meilleure façon de fonctionner. Nous avons aussi étudié les diverses manières par lesquelles le collectif tente de trouver des équilibres entre les différents points de vue. Il est temps, dans ce chapitre, de nouer ce fil que nous avons tiré tout au long de notre mémoire, et de faire la synthèse des réflexions que nous avons émises sur le sujet. S'il est important de creuser la question, c'est parce que c'est un des enjeux les plus présents dans notre recherche, mais aussi parce qu'elle est une des causes prépondérantes des difficultés connues par le collectif. Pour ce faire, nous commencerons dans une première section par décrire les deux principaux nœuds de désaccords existant au Manoir, ainsi que les principaux points de vue qui s'articulent autour. Notre deuxième section détaillera les efforts des membres pour surmonter ces dissensions, entre recherche d'équilibres et lâcher-prise. Notre troisième section développera ce qu'il peut se passer quand ces divergences sont insolubles, posant en parallèle des réflexions sur l'importance d'une concorde quant à la Vision, et bouclant ainsi la boucle avec notre premier chapitre. Enfin, dans notre quatrième section, nous nous focaliserons spécifiquement, dans la suite des réflexions du chapitre précédent sur les communs, sur le juste milieu à trouver entre individus et collectif.

9.1 Les divers pôles de divergences

Si nous pouvons considérer que les désaccords entre les différentes visions constituent une des principales difficultés rencontrées par le Manoir, et sans doute par toute communauté, c'est parce qu'il n'est pas simple pour un groupe de trouver un équilibre entre les divers points de vue, de faire des arbitrages. Ce jeu d'équilibriste est à ce point délicat que nous pouvons dire que les membres du Manoir, dans leur volonté d'être un laboratoire d'expérimentations, mettent autant d'énergie et de créativité à inventer des choses nouvelles qu'à rechercher le juste milieu pour les faire fonctionner. C'est un effort constant, visible tout au long de ce travail. Cela n'est pas simple, et peut devenir chronophage et énergivore. C'est d'autant plus une difficulté que, lorsque les équilibres ne conviennent pas à certains communards, ils peuvent perdre de la motivation à participer au projet, ou cela peut créer des tensions avec le reste du groupe.

Penchons-nous maintenant sur les désaccords présents au Manoir. Ils sont, bien entendu, très variés : divergences sur les projets du collectif auxquels donner la priorité, sur le fait de recruter ou non un candidat, d'accueillir ou pas un *woofer*, de recueillir la chienne Mesrines ou non... Mais notre but n'est

pas de dresser une liste exhaustive de ces dissensions : nous allons plutôt tenter de dégager des tendances générales. En synthétisant toutes celles rencontrées au long de notre travail, nous constatons qu'elles peuvent en vérité être regroupées en deux grandes catégories. Elles sont soit liées à l'équilibrage à faire entre les points de vue que nous nommerons formalistes et informalistes (visant à mettre plus ou moins de structure et de règles dans la communauté), soit à celui à établir entre les pôles plus individualistes ou communalistes. Précisons toutefois qu'il n'y a pas non plus de guerre binaire entre deux opinions claires et parfaitement opposées. Considérons plutôt chacun de ces enjeux comme un spectre entre deux pôles paradigmatiques, sur lequel peuvent se placer les différents points de vue de chacun : plus ou moins proche d'un extrême, relativement au centre, etc. Cette grille d'analyse est une simplification de la réalité, schématique, mais qui nous sera utile pour notre étude.

L'enjeu du formel et de l'informel se joue ainsi d'abord dans le chapitre sur le vivre-ensemble : le groupe tente de trouver un équilibre entre deux postures. D'une part, une solidarité formelle, fondée sur une série d'outils systématisés, et mis en place de façon parfois mécanique comme la CNV. D'autre part, une solidarité informelle, préférant se contenter de s'inspirer de l'esprit des outils comme la CNV, et laisser exister une dynamique organique et spontanée dans les relations. Cet enjeu se retrouve également dans le chapitre sur la gouvernance. Un pôle prône des instruments décisionnels formels, dont des réunions plutôt planifiées et structurées, et l'utilisation de nombreux documents, règles et outils organisant la vie en communauté. L'autre pôle trouve moins d'utilité à cette abondance de documentation, et préconise de recourir à des réunions plus flexibles, et laissant plus de place à l'expression des ressentis. Globalement, l'équilibre entre le formel et l'informel est un enjeu prépondérant au Manoir, et dans tout collectif d'ailleurs. Il est certes important de mettre en place des règles, documents, outils et structures à même de faire avancer le projet dans la direction souhaitée, comme la CNV ou des mécanismes de prise de décisions horizontales. Mais il faut aussi veiller à éviter de s'enfermer dans une surabondance et une application trop codifiée et systématique de ces outils, qui mécaniserait les comportements et étoufferait la spontanéité des individus. De l'autre côté, il est certes important de lâcher prise quant au contrôle des événements, de garder une marge de liberté pour laisser naître des initiatives de façon plus organique et spontanée. Mais il ne faut pas non plus tomber dans un laisser-aller complet, qui risquerait de voir le groupe s'éparpiller et peiner à se fixer des objectifs clairs et les atteindre. Pour le dire avec les mots de Voltaire, il faut trouver un « beau mélange entre petit chaos et bonne organisation, il faut pas être *over* organisés mais juste assez pour que toute soit clean, toute soit correc' ».

La question de l'équilibre à trouver entre l'individu et le collectif, quant à elle, est apparue pour la première fois dans notre chapitre sur la gouvernance. Nous y avons d'abord mentionné les forces du processus décisionnel qu'est le consensus constructif (ses aspects proactifs et démocratiques, permettant une gouvernance réellement collective et l'expression des opinions de tous), ainsi que ses risques (il faut veiller à ce que la longue recherche d'un compromis n'entraîne pas en réalité la lassitude des membres dissidents, et à ce qu'ils n'abandonnent pas leurs opinions personnelles par usure). Nous y avons ensuite observé les tensions pouvant exister, quant à la question des projets auxquels allouer le temps de travail commun, entre les envies des membres et les besoins du groupe. Il y a un juste milieu à trouver entre une conception selon laquelle le Manoir est là pour permettre les projets individuels de ses membres, et celle selon laquelle les membres sont là pour réaliser le projet collectif du Manoir. Nous avons par après étudié les dissensions, quant à l'exécution du travail collectif, entre le pôle de l'autonomie individuelle et de l'initiative d'une part, et celui de la gouvernance collective par consensus et de la collaboration d'autre part. Plus globalement, c'est autour de l'enjeu du champ d'application de la gouvernance commune en général que s'est formé un nœud de dissension individualisme/communalisme. Cette question de ce qui rentre ou non dans le champ des processus décisionnels communs ne concerne pas que le travail communautaire : elle englobe également toutes les ressources (dont fait partie le travail) et décisions en général. Plus ou moins de questions peuvent entrer dans le champ des décisions communes. Là encore, il faut trouver l'équilibre entre les pôles individualistes (moins de décisions collectives, plus de décisions individuelles) et communalistes (plus de décisions collectives, moins de décisions individuelles).

Poursuivons avec nos chapitres sur le modèle économique et le rapport au travail. Nous avons vu comment, en choisissant où placer le curseur dans leur choix de modèle économique, *via* le degré de mise en commun des ressources et des apports, et *via* le choix d'apports en travail ou en argent, une communauté se positionne plus ou moins proche du pôle individualiste ou communaliste. Ces curseurs ont un impact sur toute une série de dimensions. Ils influencent en effet le degré de possibilité pour les individus d'avoir et de gérer des dépenses, possessions et fonds personnels. Ils impactent aussi le niveau d'espace personnel ou partagé. Le choix d'effectuer les contributions en ouvrage collectif ou en argent entraîne également une autre vision de l'activité : le travail peut être une affaire individuelle, ou une participation à un projet commun, gérée collectivement. Ils jouent encore sur la possibilité de garder du temps pour soi, qui est réduite dans un groupe avec un haut degré de mutualisation des ressources et apports, et fonctionnant avec le partage intégral des revenus. Ils entraînent, enfin, de plus ou moins fréquentes discussions pour prendre des décisions quant aux ressources et apports communs. Plus il y a

de ressources communes, plus il y a de force collective et de possibilités, mais plus il y a aussi de sources de décisions, de discussions, de désaccords, de tensions, et de déceptions. Cette dernière considération est liée à l'enjeu du champ d'application de la gouvernance collective, dont nous venons de traiter. Elle est aussi liée à la question du vivre-ensemble et de la gestion des conflits, d'ailleurs, comme l'explique Louise, en écrivant ceci dans un document interne :

Il me semble que le défi principal du Manoir est le défi « humain », c'est-à-dire que le fait de partager autant soulève inévitablement des désaccords, que le fait de partager ses espaces de vie est nécessairement générateur de tensions, et que le fait de vivre en groupe implique qu'immanquablement, tu t'entendras mieux avec certaines personnes et moins bien avec d'autres. Il me semble évident que le travail nécessaire à la bonne entente est beaucoup plus grand dans ce contexte que dans la vie « individualiste » que nous propose la société, où il est possible de voir seulement les personnes qu'on a envie, quand on a envie, pour le simple plaisir de passer du temps avec elles et eux, sans n'avoir aucune autre décision à prendre ensemble que le film qu'on va écouter ou le restaurant où on va aller souper...

Globalement, l'équilibre entre individus et collectif est lui aussi une question cruciale au Manoir, comme dans toute communauté. Il est certes important de faire commun à divers niveaux, pour permettre une cohésion de groupe, une transparence dans la gouvernance, et une union des forces. Mais il convient de veiller à laisser de la liberté et de l'espace aux envies, aux initiatives et aux singularités des individus. De l'autre côté, il est certes essentiel de laisser place à l'expression des individualités, mais il faut faire attention à garder un cap commun et démocratique, qui permet d'obtenir non pas un agglomérat d'individus, mais un collectif aux valeurs, aux objectifs, et aux modes de fonctionnement cohérents. Cet arbitrage revient en somme à poser, comme Louise, la question suivante : « Qui est l'autorité suprême dans notre communauté : les individus, ou le collectif ? ». Elle est toutefois consciente que cette question doit être nuancée, comme le dit Rirette : « le but c'est d'être équilibrés, donc il n'y aura jamais personne qui va dire : "Non, on est *tous* des individualistes" d'un côté, ou "Non, la communauté prime sur *tous* les individus", parce que [dans] la Vision [c'est] la synergie [soi-nous], l'équilibre entre ces deux choses-là. Donc ça, ça va rester, [il faut] un certain équilibre entre ces deux affaires-là » (Proulx-Masson, s. d.).

9.2 Deux pistes de solutions pour pallier ces divergences

Si les divergences sont un des principaux écueils dans une communauté, il faut toutefois noter que leur existence est tout à fait normale. Les membres ne peuvent pas toujours être d'accord : ils sont venus avec une conception du monde et des objectifs différents, et il est complexe de combiner les envies de tous. C'est naturel, et c'est même une source de richesse pour le collectif. En outre, les désaccords n'entraînent

pas automatiquement des difficultés insurmontables, et peuvent se régler. L'essentiel est que le groupe recherche des équilibres, des compromis convenant à chacun, tout en respectant la Vision. Ou que les membres en désaccord fassent des concessions, si la question n'est pas trop fondamentale pour eux. Nous détaillerons les efforts du groupe d'abord, et des individus ensuite, pour que ces désaccords ne forment pas des obstacles rédhibitoires. Enfin, nous examinerons ce qu'il se passe si aucun accord ne se fait jour.

9.2.1 La recherche collective d'équilibres et de compromis

Il est vital que le groupe cherche des équilibres entre les différents points de vue, pour éviter les conflits et les déceptions. Christian (2015, chapitre 5) souligne elle aussi que des compromis doivent toujours être trouvés, du début à la fin de l'existence d'un collectif : ils sont indissociables du processus de communauté. Nestor confirme : « C'est normal, on est des personnes différentes, qui arrivent avec des bagages différents, des idées différentes de quelle forme on voudrait que la communauté prenne... Des fois il y a des frictions, mais le secret c'est la communication. Il y a moyen de trouver un consensus favorable à tous ». Il convient de veiller à trouver des compromis entre les points de vue des communards, mais aussi entre ceux des individus et celui de la communauté. S'il y a en effet diverses questions peu tranchées, sur lesquelles les règlements et la Vision restent flous, et sur lesquels les opinions de chacun se valent, il se trouve également des enjeux sur lesquels la communauté est très claire, qui existent depuis ses origines et/ou qui font l'objet d'un consensus limpide. Sur ces points-là, certes, le groupe doit maintenir le cap qu'il s'est fixé, concentrer ses efforts, ne pas tomber dans le piège de satisfaire toutes les individualités (Christian, 2015, p. 73). Mais il doit aussi veiller à garder la discussion ouverte quant aux aspirations de chacun, pour établir un climat propice à ces compromis. Il doit dès lors prendre garde à trouver des équilibres satisfaisant les points de vue des membres entre eux, et des équilibres entre ses conceptions dominantes à lui et celles des individus en désaccord avec le groupe. Ce jeu d'équilibriste n'est pas chose aisée, et demande une certaine créativité et un effort constant, observés tout au long de notre recherche.

Examinons maintenant ce que met en place le collectif à cet égard. Rappelons d'abord la possibilité laissée, lors des réunions hebdomadaires et, surtout, lors des séminaires annuels, d'avoir des discussions sur les grands principes du projet et sur les attentes de chacun. Mentionnons aussi, plus globalement, les méthodes de communication, de prévention et de gestion des conflits examinés dans le chapitre 3. Elles font elles aussi partie des initiatives de la communauté pour que les désaccords ne deviennent pas des problèmes rédhibitoires. Creusons à présent, plus précisément, les équilibres et propositions de

compromis faites par les communards sur chacun des grands nœuds de dissensions, en récapitulant tous les passages de notre étude où nous avons traité de divergences et de recherches d'équilibres.

Reprenons aussi notre grille d'analyse schématique, qui considère la présence au Manoir de deux enjeux principaux sur lequel des désaccords existent, et sur lesquels il faut trouver un juste milieu (formel/finroeml, et individualisme/communalisme). Pour chaque nœud, nous indiquerons la position du collectif. Nous donnerons aussi celles des membres, en signalant à quel point elles sont communes ou divergentes, et à quel point ils sont prêts à accepter ou non une position du groupe différente de la leur. Nous rappellerons enfin quelques solutions mises en place pour permettre ces arbitrages. À chaque fois, nous traiterons aussi des conséquences, des discordes ou des avantages découlant de ces facteurs. Ce sont ces facteurs, en effet, qui déterminent si les tensions seront plus ou moins élevées. D'abord, la limpidité de la position du groupe : lorsqu'il n'adopte pas une position claire, cela peut donner lieu à des malentendus et à des frustrations. Ensuite, les degrés d'écart entre les points de vue : quand il y a des écarts élevés entre les opinions des communards, ou quand certains ont une opinion fort distincte de celle choisie par le groupe, cela peut donner lieu à plus de difficultés. Ajoutons aussi la fermeté de la position des membres : si l'un a une position très différente de celle du collectif, mais que cela porte sur un point sur lequel il est prêt à transiger, les tensions potentielles seront réduites. Enfin, mentionnons la faculté du groupe à trouver des compromis, qui peut elle aussi apaiser les discordes.

Pour ce qui est de l'équilibre entre formel et informel⁹⁰ dans le vivre-ensemble, les points de vue des communards divergent manifestement entre partisans d'une solidarité formelle ou informelle, d'une utilisation codifiée ou non de la CNV... Le Manoir en tant qu'entité n'a pas une position clairement tranchée sur la question. Le grand écart entre certains points de vue et l'absence de posture assumée du groupe a pu créer des tensions, comme nous l'avons vu dans le chapitre 3. Toutefois, ce n'est pas un enjeu rédhibitoire pour les membres. Les tensions sont aussi tempérées par le fait que le collectif met des choses en place, comme des ateliers de discussion sur la CNV pour chercher des manières de l'appliquer qui contentent tout le monde. Mentionnons aussi les « journées Manoir », des journées en groupe à passer des bons moments, qui satisfont les formalistes en planifiant les choses à l'avance, comme les

⁹⁰ Ce nœud de divergences a surtout traversé les chapitres sur le vivre-ensemble et sur la gouvernance, mais nous l'avons aussi rencontré au point 6.3.3, quant au travail et à l'économie communautaire. Nous y expliquions que le système formalisé des 42 heures structure une si grande part du temps des membres, qu'il charrie le risque de banaliser toute heure donnée au collectif, d'entraîner un manque de gratitude, et de laisser peu de place à la spontanéité du don. Le groupe veille toutefois, à travers des cercles de reconnaissance, à pallier ces risques.

informalistes en reconcentrant le vivre-ensemble sur le tissage de liens plus que sur les outils. Élisée confirme qu'une recherche d'équilibre est en cours : « Là on est dans une phase de renouvellement, on essaie d'autres manières de fonctionner, on essaie de plus axer ça sur l'humain. Il y avait beaucoup de problèmes latents, mais j'ai l'impression que tranquillement pas vite on essaie de guérir ça ».

Pour ce qui est de la tension formel/informel dans la gouvernance et les réunions, les divergences de points de vue sont moins fortes entre les membres que sur les questions de CNV, et ça ne semble pas être un enjeu capital pour eux. D'ailleurs, le groupe est en train de quitter une position assez formaliste, avec des réunions longues et nombreuses que certains n'apprécient guère. Il évolue vers une position plus flexible, à la demande de plusieurs communards. Ce sujet est donc moins source de tensions, puisqu'un équilibrage clair est en cours. Au rang des actions visant à rééquilibrer les choses, citons ainsi la volonté de laisser plus d'espace à l'expression des ressentis lors des réunions, un établissement plus spontané de l'ordre du jour, l'insertion de pratiques plus ludiques, etc. Ce juste milieu permet au groupe de garder à la fois les avantages de réunions organisées, claires, et complètes, et ceux de rencontres plus vivantes et sensibles. Traitons maintenant de l'autre dimension formaliste dans la gouvernance : le fait de constamment structurer le fonctionnement du Manoir avec une abondance de règles (encouragement à la CNV, 42 heures de travail hebdomadaires, consensus constructif, etc.). Ou encore de continuellement créer des documents, procès-verbaux, plans, et autres outils logistiques comme ceux accrochés aux murs du salon (*voir Annexe A, photo 58*). Il ne faut toutefois pas exagérer : si les membres font les choses rigoureusement sur certains points, il y a aussi bien des décisions qu'ils se permettent de prendre avec inventivité, flexibilité et spontanéité (des *woofers* ont par exemple demandé s'ils pouvaient venir en dernière minute, et le groupe a décidé de les accepter quelques jours, et de voir après s'ils pourraient prolonger). Bien que certains préféreraient moins de formalisme organisationnel, ce n'est pas une source de conflits importante au sein du collectif. Olympe résume bien sa posture nuancée à ce propos :

Ça m'a attirée, le fait que le groupe soit organisé et mature, et ait beaucoup de documentation, et de questionnements et de réponses à « qu'est-ce qui va arriver si ». Parce que ya beaucoup de groupes qui sont là « ah le problème n'arrivera jamais, et on va le régler mais qu'arrive » [*quand il arrive, n.d.r.*], pis qui sont pas proactifs dans la recherche d'outils pour gérer les problèmes, les difficultés... Le fait que beaucoup de choses soient envisagées d'avance, d'essayer de penser au problème avant qu'il arrive, ça m'a rassurée aussi. [...] Mais en même temps, tout ça nécessite de prendre du temps... À force d'avoir trop d'outils, peut-être que parfois on se dit « j'aimerais juste garrocher [*jeter, n.d.r.*] un sujet demain matin à la table du déjeuner », mais je peux pas parce que c'est pas la bonne manière de faire... Il faut toujours être préparé pour aborder un sujet, mais des fois j'ai quelque chose qui me vient comme ça en réunion, et ça grince parce que je sais pas comment l'aborder.

Dans la gouvernance toujours, mais sur les questions d'équilibre entre individualisme et communalisme cette fois, le groupe penche plutôt vers une posture communaliste. Beaucoup de décisions, concernant la Vision, les dépenses, le travail commun, les ressources et apports communautaires, et autres, entrent en effet dans le champ d'application de la gouvernance collective (*voir point 4.1*). Cela a pour avantage de donner lieu à une certaine transparence et une réelle égalité démocratique dans les prises de décisions, de favoriser l'expression des opinions, ou encore de faire en sorte que le travail ne soit plus une affaire individuelle, mais un projet collectif entraînant. Mais cela soulève plusieurs inconvénients. D'abord, le long processus du consensus, combiné aux règles de communication, peut lasser les membres dissidents et les pousser à taire leurs opinions, par usure. Ensuite, cela laisse moins de possibilités aux individus de réaliser leurs projets personnels ou de gérer leur temps comme ils le souhaitent : leur temps étant soumis aux décisions collectives, ils doivent rendre des comptes au Manoir, ce qui constitue une forme de restriction à leur liberté. Cela entraîne aussi une gestion très centralisée des tâches, et de fréquentes discussions et désaccords en réunions. Plusieurs membres préféreraient une marge d'autonomie plus grande, ce qui a pu en frustrer certains, et générer des tensions (*voir point 4.5*). Toutefois, le groupe met diverses choses en place pour éviter ces écueils. Il veille ainsi à ce que le consensus constructif permette de trouver un accord dans l'intérêt collectif, sans étouffer l'expression des voix dissidentes. Il cherche des équilibres entre envies individuelles et besoins collectifs dans le choix des projets, des moyens de les faire coïncider. Il veille aussi à ce que les projets soient répartis équitablement : que tous puissent effectuer des activités qui les tentent, tout en faisant chacun leur part de tâches pénibles mais nécessaires. La communauté cherche également un juste milieu pour permettre de la collaboration sans *micromanagement*, et de l'initiative sans opacité. Malgré sa position communaliste, elle veille ainsi à laisser de la place aux initiatives personnelles, à laisser un champ d'autonomie aux individus. Plusieurs tâches sont dès lors déléguées à des membres et comités. D'autres propositions d'équilibrages, au stade d'idées, incluent des mandats, des plans d'action... Mentionnons enfin que les communards frustrés mettent de l'eau dans leur vin quand le groupe se mêle trop de l'exécution de leurs tâches à leur goût, quand s'impose une décision qui leur disconvient... Ou encore lorsqu'il refuse de valider leur projet comme étant collectif, ou priorise d'autres projets que ce qu'ils auraient aimé. Ils acceptent ces différences, et comprennent la nécessité de répondre aux besoins collectifs. Mais ça n'est pas toujours simple pour certains, comme nous l'avons vu aux point 4.4, avec l'exemple des *PoPa*, du projet *THC*, etc. En réalité, il semble que la tension individu/collectif, dans le cas de la gouvernance, est le nœud de divergences le plus à même de susciter des dissensions. C'est dû aux écarts importants entre les points de vue des membres, à leurs difficultés à lâcher prise, et au fait que le groupe parvient moins à trouver des solutions concrètes que sur les autres enjeux.

Poursuivons avec la présence du nœud individualisme/communalisme, mais dans nos chapitres sur le modèle économique et le rapport au travail, cette fois. Nous avons vu comment, sur ces questions, le groupe adopte une position clairement communaliste, avec un degré élevé de mise en commun des ressources et apports, et un partage intégral des revenus. Cette thématique ayant plusieurs dimensions, traitons des conséquences, des avantages et des tensions sur chacune d'entre elles, sauf celle du travail collectif, que nous venons de détailler au paragraphe précédent. Pour ce qui est des ressources matérielles, cette posture communaliste a comme conséquences, pour les individus, qu'ils peuvent moins accumuler de ressources et de fonds personnels, mais qu'ils ont aussi moins de dépenses propres. Au passage, certains voudraient que le partage des revenus ne soit pas intégral, et pouvoir garder un pourcentage pour eux. Mais ce n'est pas une condition essentielle à leurs yeux, et cela génère peu de tensions. Cela entraîne aussi plus de décisions collectives quant aux avoirs, mais cela plaît à certains, qui aiment déléguer la gestion des ressources au groupe. Concernant l'espace, nous avons vu comment ce communalisme occasionne des difficultés pour les individus : peu d'espaces personnels, plus de promiscuité... Nous avons toutefois examiné comment, conscient de cet écueil, le groupe met en place des choses pour offrir plus d'intimité à ses membres : agrandissement de la maison, construction du *love shack*... Ce communalisme a donc aussi un avantage, celui de donner accès à des lieux collectifs agréables : deux salons, une grande cuisine, un bosquet, un chalet... Sur les enjeux de reconnaissance, nous avons expliqué comment la règle des 42 heures peut provoquer une certaine banalisation du temps donné au collectif, puisque toute action peut être vue comme une contribution normalement attendue de chacun. Les membres veillent cependant à faire preuve de plus de gratitude les uns envers les autres, notamment *via* des cercles de validation. Pour ce qui est du temps, enfin, certains, comme Nestor, peinent à trouver du temps pour eux en raison de cette posture communaliste. Cela ne génère pas des tensions avec les autres, mais est tout de même source de difficultés personnelles. Toutefois, le groupe met des choses en place pour permettre un meilleur équilibre : limite de 42 heures d'ouvrage hebdomadaires ; liberté laissée aux membres de choisir quand ils travaillent ; application des communards à se dégager des moments pour eux, sur le terrain ou ailleurs ; efforts de chacun pour respecter et encourager les pauses des autres, pour ne pas exercer de pression sur eux ; *love shack* qui permet de se divertir et de trouver du temps hors travail... Nous avons enfin tempéré cet écueil du temps pour soi en rappelant que, dans des emplois plus traditionnels, notre temps est soumis à quelque'un d'autre quoi qu'il advienne, et que les contraintes d'une communauté sont souvent moins importantes : plus d'épanouissement et d'empuissancement de ses membres dans le travail, moins de pression et d'attente de résultats, et plus de bienveillance quant à la nécessité de trouver du temps pour soi. De manière générale, la position communaliste du Manoir sur ces

enjeux de travail et d'économie est claire, et partagée par les communards. Toutefois, si cela ne crée pas de tensions entre les membres actuels, cela pose des difficultés aux recrues potentielles, selon Victor. Si elles ont peu de choses à dire sur la dimension structurée du collectif dans sa gestion du vivre-ensemble ou de la gouvernance, c'est la perspective de partager l'intégralité de leurs revenus, et de fournir autant d'heures d'ouvrage au Manoir, qui paraît le plus les effrayer.

À propos de l'équilibre à trouver entre individualisme et communalisme, ajoutons ici une dernière réflexion intéressante, que détaille Louise dans un document interne. Pour elle, la coexistence de ces deux notions n'est pas forcément impossible, elles ne sont pas « comme l'eau et l'huile ». Elle qui se place plutôt sur le pôle collectiviste juge ainsi que l'essentiel est que ce soit la communauté qui soit aux commandes, mais que cela ne l'empêche pas, tant que c'est décidé en groupe, de prendre des mesures soutenant les individualités. Elle va dès lors dans le même sens que l'autrice Jo Freeman (1972-1973), qui considère que c'est au groupe d'avoir le pouvoir de déterminer comment et par quels individus ce pouvoir doit être exercé en son sein. C'est une manière de faire cohabiter les deux pôles, de conserver une prémisse communaliste tout en satisfaisant les envies personnelles⁹¹. Louise écrit ainsi :

L'important est la « démarche » collectiviste. Toutefois, cette démarche commune (dialogue, participation, entente) ne signifie pas que les résultats seront forcément « collectivistes » à 100%. Une démarche résolument collective n'est pas synonyme que la décision finale ne fera place à aucun compromis, ou que nous n'arriverons à aucune solution qui intègre différentes valeurs ou perspectives. Nous avons par exemple, par le passé, pris des décisions collectives de soutenir des démarches ou des projets personnels ou individuels avec des ressources communes (allocation pour la chienne, argent pour rembourser des dettes personnelles, etc.). Des discussions collectives sur la gouvernance ne mèneront pas nécessairement à une structure où toutes les décisions doivent être prises à 100% en grand groupe par consensus : nous [pouvons] décider, collectivement, de déléguer certaines décisions à des personnes, des rôles ou des comités. S'entendre sur le contenu du 42h/semaine ne signifie pas qu'il faudra rendre des comptes au grand groupe à toutes les semaines : on pourrait décider que 10h/semaine peuvent être attribuées à un projet personnel de notre choix, y compris prendre des cours de yoga ! (*Twin Oaks* a fait quelque chose de similaire pour un temps limité).

9.2.2 Le lâcher-prise individuel

Le problème soulevé par les divergences d'opinions dans les communautés ne se résout pas toujours par des compromis. En effet, parfois, le groupe ne parvient pas à en trouver. D'abord parce que, malgré

⁹¹ Ce qui fait d'ailleurs écho à ce que nous expliquions au point 6.2.3, en écrivant que le groupe cherche à valoriser la singularité de ses membres pour trouver « [une] synergie entre ces qualités complémentaires [permettant] à la fois l'épanouissement des individus, la santé du groupe, et l'accomplissement des objectifs des deux. »

l'existence d'espaces de discussion quant au fonctionnement de la communauté et de sa Vision, les membres n'ont pas toujours le loisir de discuter de ces points transversaux autant qu'ils l'aimeraient, entraînés qu'ils sont par le travail journalier et les objectifs concrets. Même au séminaire annuel, ils n'ont pas le loisir de tout aborder. Ensuite, parce qu'il arrive que les points de vue soient à ce point divergents qu'un juste milieu est impossible, et qu'il faut trancher. Les désaccords ne deviennent pas pour autant automatiquement rédhibitoires. Il existe une autre solution : c'est alors aux membres déçus de fournir un effort individuel : prendre sur eux, lâcher prise, et accepter le point de vue des autres. Cette stratégie est essentielle pour atténuer les problèmes posés par les divergences dans une communauté. C'est ce que nous allons développer maintenant. Précisons toutefois que nous ne tenterons pas ici de faire un résumé exhaustif de toutes les occasions où les membres acceptent de mettre de l'eau dans leur vin, tant elles sont innombrables. Contentons-nous d'un exemple suffisamment illustratif : le partage intégral de revenus. Il constitue en effet une situation de compromis impossible. Certains voudraient conserver un petit pourcentage de leurs revenus et, ainsi, replacer le curseur un peu plus proche de l'individualisme, reconquérir de la liberté individuelle. Les 120 dollars mensuels laissent en effet peu de latitude. Rirette explique que cette souplesse existe déjà dans plusieurs collectifs, citant avec envie l'exemple de *East Wind*:

À *East Wind* [...] cette année ils [disaient] « l'entreprise a fait beaucoup d'argent cette année, merci tout le monde, on a comme 50 000 de surplus. OK, qu'est-ce qu'on fait avec cet argent-là ? » Les gens ont voté que [chacun] allait avoir plusieurs milliers de dollars. Donc ça [c'est] dans le courant individualiste. Nous je ne pense pas que présentement on prendrait une décision comme ça. [...] Quand la commune est riche, les communards sont pauvres, et quand les communards sont pauvres, bin t'es pauvre. Si tu reçois 5 000 piasses à un moment donné, ça augmente ton niveau de liberté, ton épanouissement personnel. (Proulx-Masson, s. d.)

Cependant, pour d'autres, le partage *intégral* des revenus est un fondement de la communauté, un pilier non négociable sur lequel repose la Vision. C'est ce caractère intégral du partage qui en fait un vecteur des valeurs communalistes : en laisser un pourcentage aux individus, même petit, ferait perdre à leurs yeux le sens du collectif. Il est difficile de trouver un compromis entre le « *en partie* » pragmatique et le « *tout* » principal. Rappelons aussi que l'exemple de *East Wind* est particulier : c'est un groupe bien implanté, doté d'une poule aux œufs d'or florissante. Il est ardu, pour un projet récent comme le Manoir, avec encore bien des investissements à faire et une entreprise modeste, d'assumer financièrement l'intégralité des besoins des membres sans percevoir l'intégralité de leurs revenus.

C'est ici que la bonne volonté et l'acceptation, pour maintenir la communauté à flot, prennent le relais de la recherche d'équilibres. Comme nous l'a dit Nestor : « Le partage de revenus, je pensais que ça serait

difficile, mais finalement, ça roule bien. Il y a toujours moyen de se parler. Parfois, il faut être capable de mettre de l'eau dans son vin ». C'est avec le même sens des concessions et de la nuance que Rirette, parfois critique quant au partage de revenus et désireuse d'avoir plus de revenus personnels, est aussi capable d'en faire la promotion. La question du partage des revenus, malgré les quelques inconforts qui subsistent, semble ainsi faire l'objet d'un consensus, former une zone de non-remise en question. C'est devenu une règle naturelle, habituelle. Ses avantages semblent contrebalancer ses difficultés, dans l'esprit des membres. Pour que le collectif fonctionne, ceux qui ont des réserves ont donc décidé de les laisser de côté, de relativiser, de lâcher prise.

Au-delà de l'exemple du partage de revenus, le lâcher-prise des membres est tout aussi essentiel à la survie du groupe que sa faculté à trouver des compromis. Comme nous l'avons affirmé au point 2.4, il est vital dans une communauté de savoir faire preuve de flexibilité, et de tempérer ses attentes. Au point 3.2.3, nous avons aussi vu à quel point c'est une des principales conditions de prévention des conflits selon Christian, en traitant de l'importance de prendre du temps pour soi, de respirer et de relativiser, de se remettre en question, et de choisir ses batailles pour ne pas transformer le collectif en un champ de débats constants. C'est ce qu'explique ici Voltairine : « Ça demande un lâcher-prise hallucinant de venir ici. Faut que tu lâches tes standards par rapport au ménage, faut que tu lâches tes standards par rapport aux attentes des autres, parce que si tu tiens mordicus à ce que tes attentes se réalisent, tu vas être déçu » (Proulx-Masson, s. d.). Les efforts individuels des membres ne consistent d'ailleurs pas juste à avaler des couleuvres. Certains considèrent que c'est parfois à eux de changer leur point de vue, que c'est eux la source de leurs problèmes, et non les positions du groupe. Nestor, par exemple, après avoir expliqué la pression qu'il ressentait en regardant les autres travailler durant ses congés, ajouta « Mais je dois avouer que c'est plus un défi personnel qu'un défi de communauté. Il faut que je me rassure là-dessus ».

9.3 Que se passe-t-il quand les divergences sont insolubles ?

9.3.1 Des difficultés réelles

Le lâcher-prise est donc essentiel. Toutefois, comme les compromis et la gestion des tensions, il n'est pas une solution miracle. Il a certes du sens quand il s'agit de sujets sur lesquels les membres sont prêts à céder. Mais parfois, ils constituent un tel enjeu qu'il n'est pas imaginable d'y renoncer. Si abandonner est sain quand le différend est léger, il faut éviter de laisser macérer des ressentis sur des points capitaux pour soi, ressentis qui referont inévitablement surface. Que se passe-t-il alors lorsqu'il y a de fortes divergences sur des sujets essentiels, et que ne fonctionnent pas les palliatifs que sont les recherches collectives de

compromis, la gestion des tensions, et les efforts individuels de lâcher-prise ? C'est dans ces situations que nous rentrons dans le vif du sujet, dans ce en quoi les divergences sont un des principaux écueils communautaires. Il faut bien comprendre une chose : il est capital d'avoir une Vision commune pour s'engager dans un projet commun. Sans cap partagé, les membres rament dans des directions différentes, et la barque ne va nulle part. C'est dans ces cas que les problèmes les plus importants surviennent.

Comme nous l'avons déjà dit, un premier obstacle est posé par les opinions divergentes, qui entraînent un long travail de recherche de compromis pouvant créer des frustrations ou démotiver des communards. Révétons à présent une deuxième difficulté, plus irrémédiable : quand ces désaccords sont trop marqués, sur des sujets trop importants, il faut trancher. Et lorsqu'un point de vue s'impose, les tenants de l'autre peuvent s'en aller. C'est ce qui peut rompre l'union des membres. C'est aussi ce qui peut la tuer dans l'œuf, en faisant fuir d'éventuelles recrues en désaccord avec la posture du groupe. Les divergences sur des points fondamentaux posent de sérieux soucis aux collectifs, puisqu'ils entraînent des problèmes pour attirer et conserver des membres et, donc, pour pérenniser et faire grandir le groupe. À terme, ces tensions insolubles, ces départs, ces ballets de curieux qui viennent observer sans postuler, peuvent même causer sa disparition. C'est pour éviter cela qu'il faut veiller à ce que les communards partagent une vision commune, sur tous les enjeux névralgiques. Mentionnons enfin un troisième problème, qui tient à la façon dont une des positions s'impose. Comme l'explique Christian (2015, pp. 95 et 234), les décisions déjà en place disposent d'une certaine inertie, *a fortiori* avec des dispositifs de gouvernance aussi lourds que le consensus. Certains n'ont pas le courage de s'attaquer à ces fondements, et c'est souvent l'ordre établi, le *statu quo* et le point de vue des fondateurs qui l'emporte. C'est ce qu'explique ici un membre :

Comme dans tout groupe, j'ai l'impression qu'il y a une inertie. On a l'habitude de faire comme ça, ça fonctionne bien... Mais là ça fait quatre ans qu'on marche de la même manière. Je trouve qu'on pourrait changer et expérimenter d'autres choses. Parce qu'on est au Manoir pour ça aussi, pour essayer des nouvelles manières de vivre, et lutter contre l'esprit conservateur qu'il y a dans tous les groupes... Pour combattre ça, j'aime bien le concept de révolution permanente : on essaie tout le temps des nouvelles affaires, on va plus loin, si ça n'a pas marché on recule, on va dans une autre direction, si ça a marché on continue...

Cela pourrait interroger sur la possibilité de remettre une Vision en question, et sur son caractère démocratique. Nous mentionnions au point 2.4.1 la potentialité que les nouveaux venus dans un collectif soient frustrés de ne pas pouvoir modifier des éléments de la Vision, soient déçus que le projet ne corresponde pas à ce qu'ils espéraient (Christian, 2015, pp. 71-76)... Un membre nous explique que, pour lui, la Vision devrait rester ouverte, qu'elle devrait laisser une place à l'avis des nouveaux, qu'il « ne faut

pas que ça devienne un carcan dont on ne peut pas sortir, si la communauté décide d'aller dans une autre direction, il faut savoir être flexible ». Ces frustrations ont en partie existé au Manoir. Un autre communard nous a par exemple déclaré, quand il lui a été demandé de parler de certaines difficultés qu'il a vécues, qu'il était difficile de jongler avec les points de vue de chacun quant aux projets prioritaires du collectif :

Une des difficultés, c'est l'interprétation de la Vision de chacun, t'sais. Moi je ferais pas mal plus d'autosuffisance alimentaire, énergétique, je *focuserais* là-dessus, c'est des points de la Vision que j'aime. Notre Vision est tellement large que ya d'autres gens... Mettons, eux autres travaillent plus sur la communication non-violente. C'est correct, mais c'est confrontant de pas vouloir faire la même chose, de pas être dans la même vision...

Il a ensuite expliqué craindre que, parfois, l'interprétation de la Vision des fondatrices ne prenne plus de poids dans les décisions. Cette prégnance de l'ordre établi et du point de vue des plus anciens est d'ailleurs une autre nuance que nous pouvons apporter à l'objectif de gouvernance non hiérarchique, avec celles examinées au point 4.6.1. D'aucuns pourraient critiquer cette rigidité de la Vision, considérer qu'il est problématique que des gardiens du temple imposent leur conception des choses, restent fermés aux divergences d'opinions, et excluent les dissidents. Cependant, cette stabilité de la Vision est essentielle à la survie d'une communauté : c'est ce que nous allons voir maintenant.

9.3.2 Des difficultés naturelles

Rirette elle-même relativise les difficultés que pourraient poser les divergences entre la Vision établie et celle d'éventuels membres dissidents, nouveaux ou actuels. Elle considère d'abord que, de toute manière, la Vision constitue un cap général, des piliers non négociables, et qu'il semble difficile d'imaginer une personne voulant intégrer la communauté sans approuver les valeurs d'écologie ou de justice sociale. Elle rappelle ensuite qu'un membre doit de toute façon être d'accord avec la Vision pour être admis dans la communauté : « Quelqu'un qui rentre ici juste [pour] participer aux projets [...], il n'a pas compris. Je pense qu'il faut que tu adhères à la Vision avant toute chose » (Proulx-Masson, s. d.). Louise confirme : « Quelqu'un qui souhaite réaliser l'autonomie, ou militer pour la justice sociale, n'a pas sa place au Manoir si cette personne souhaite le faire sans tenir compte de cette vision, [ou] d'une manière qui puisse menacer cette vision d'un environnement sain, sécuritaire, égalitaire, de partage... ».

Pour illustrer ces réflexions, reprenons l'exemple du partage de revenus. Si cette règle ne posait pas de soucis parmi les membres présents lors de notre séjour, elle a toutefois fait partie des raisons du départ de Max, un ancien, et rebute les potentielles recrues. Cela peut sembler inquiétant. Mais pour les

communards, ce n'est pas un problème. Rappelons-le : il est en effet nécessaire d'avoir une vision commune pour faire groupe, et il est normal que des membres ayant de tels désaccords ne puissent fonctionner ensemble. Quand les divergences portent sur des points de détail, elles sont surmontables. Mais lorsqu'elles entachent un des points névralgiques de la Vision, de façon répétée⁹², mieux vaut peut-être ne pas se lancer dans un projet commun. Il ne faut pas aller dans une communauté à partage de revenus si l'on est mal à l'aise avec le partage de revenus : il existe d'autres collectifs, voire la possibilité de créer le sien. Ce serait comme intégrer une OBNL et espérer en modifier les statuts pour en faire une entreprise florissante : si une organisation change à tel point de but, ce n'est plus la même organisation. Cela n'a pas de sens de la transformer à ce point : autant en créer une autre. Louise confirme :

Le Manoir n'est pas la meilleure stratégie pour permettre à la valeur de la liberté individuelle de s'exprimer dans son plus grand potentiel [...] Je ne comprends pas pourquoi n'importe qui ayant un idéal de « faire ce qu'il veut quand il veut sans demander son avis à personne » [choisirait] d'habiter dans une communauté à partage de revenu fonctionnant par consensus.

Nous disions plus haut que les situations les plus difficiles pour les communautés sont celles où, d'une part, les envies et les points de vue divergent fortement sur des sujets essentiels, et où, d'autre part, les mécanismes de gestion des tensions, de recherche d'équilibres, et de lâcher-prise, ne fonctionnent pas. En vérité, nous pouvons nous dispenser de cette deuxième condition. Ces mécanismes permettent certes de trouver des solutions sur des points moins importants. Mais dans les situations où les divergences sont fortes et portent sur des sujets essentiels touchant au cœur du projet et des envies des communards, ils n'ont plus de sens. Dans ces circonstances, les dissensions sont en réalité révélatrices d'un problème plus profond, insoluble. Cela ne sert à rien de chercher des justes milieux quand les membres rament de toute manière dans des directions opposées, comme l'explique Louise dans un document interne :

Bien que nous soyons chacun-e porteur-euse d'une vision qui nous est propre, l'enjeu est ici d'en construire une qui nous rassemble, que nous partagions, qui guide nos actions et nos décisions au sein du projet. Et s'il peut y avoir des opinions, des préférences, des idées, des stratégies différentes et divergentes au sein d'un même projet, il ne peut y avoir deux Visions.

⁹² En effet, la Vision reste un guide général, un cadre dans lequel les membres disposent d'une marge de souplesse. En aucun cas elle ne tient lieu de texte sacré auquel tout écart est sévèrement sanctionné. Beaucoup de comportements qui, sur le papier, sont contraires à la Vision, sont par exemple acceptés : un membre ne sera pas renvoyé pour avoir acheté un produit industriel au supermarché, ou pour avoir communiqué de manière un peu maladroite. C'est plutôt la répétition bornée de ces comportements, ou l'atteinte à des aspects plus fondamentaux, comme un refus de travailler 42 heures par semaine ou de partager ses revenus, qui posent des problèmes.

La vision, c'est la direction qu'on prend, c'est où on veut aller, c'est un peu le pourquoi aussi.
On ne peut aller à deux endroits en même temps, ou alors, on n'avancera pas.

Dans ces situations, le départ des anciens membres ou la non-union avec les potentielles recrues est inévitable. Il faut alors tout simplement décider de ne pas, de ne plus, fonctionner ensemble. Ce n'est pas un problème, ce n'est pas excluant. Ce n'est pas non plus totalitaire : ces pratiques que sont le partage de revenus ou la CNV ne sont pas imposées par la force à des individus embrigadés, elles sont le choix de membres consentants. C'est simplement normal d'accueillir, dans un projet, des personnes qui y adhèrent pleinement. Et que ne soient pas admises, ou que partent, celles dont ce n'est pas le cas. Une personne ayant de telles divergences serait fondamentalement incompatible avec le projet du collectif, et sa participation n'aurait plus de sens. Il s'agit donc moins de juger sa vision des choses que de constater qu'elle fait perdre toute logique à sa collaboration au sein du Manoir, puisque les objectifs et valeurs ne sont pas les mêmes. Il faut dès lors y mettre fin.

C'est ce qui s'est passé avec Max, le membre qui avait quitté la communauté avant notre séjour sur le terrain : son manque d'envie de fournir l'intégralité de son temps de travail au groupe, et de partager l'intégralité de ses revenus, étaient rédhibitoires (parmi d'autres raisons d'ailleurs). Ce n'était plus une question de gestion de conflits, qui n'aurait fait que soigner des symptômes. Le mal à leur origine, ces divergences fondamentales, ne se serait pas arrêté de produire des tensions à guérir. Max tenait trop à son indépendance pour lâcher prise dessus. Le groupe ne pouvait céder sur ces terrains sans se renier. Le compromis était impossible, le divorce inévitable. Ce n'est pas un drame, et certains sont même encore en bons termes avec lui. Sa place n'était simplement pas au Manoir, mais ailleurs. Nous pourrions même aller plus loin, en disant que dans ce genre de collectifs, qui prône la tolérance et la bienveillance, certains ont du mal avec l'idée d'exclure des membres (Christian, 2015, p. 248). Cela ne sert pourtant à rien de continuer indéfiniment les discussions et de faire traîner ces situations de divergences, lorsqu'elles sont de toute manière profondes et insolubles. Aux yeux de certains, c'est ce qui s'est passé avec cet ancien communard, et la séparation aurait même pu être consommée plus tôt. Aucune des raisons de ces dissensions n'était suffisamment grave pour que tout le monde ait une envie claire et non équivoque de l'exclure. Après de nombreuses discussions, Max a finalement décidé de partir de lui-même.

9.3.3 Un écho à l'importance d'une Vision commune

Ces considérations nous amènent à faire écho à notre chapitre sur la Vision. Nous pouvons à nouveau mettre l'accent sur une notion fondamentale, presque un axiome dans les communautés : la Vision d'un

collectif est son socle essentiel, le pilier qui lui permet d'avoir des valeurs et des objectifs communs, et de veiller à ce que tout le monde tire dans la même direction. Cette vérité est le cœur de cette section, c'est elle qui atténue les deux problèmes soulevés plus haut. C'est parce que cette Vision commune est à ce point capitale qu'il est naturel que les membres trop divisés ne puissent collaborer. C'est pour la même raison qu'il est normal que le collectif ne bouge pas de sa ligne : tant que cette Vision est morale et respecte les lois, on ne peut lui reprocher une rigidité excluante et totalitaire. Il est logique que le groupe ne se renie pas, que sa Vision ne soit pas modifiée tous les mois. Cela permet de maintenir un cap, d'augmenter les chances que perdure une Vision commune claire et durable, dont la stabilité permet, comme un phare, d'attirer à elle les personnes qui y adhèrent. Et ceux à qui elle ne plaît pas peuvent toujours aller dans une autre communauté.

Cet impératif d'une Vision commune nous permet d'ailleurs de formuler une nouvelle idée. Nous pouvons considérer qu'elle joue un troisième rôle, après ceux de fonder une conscience collective et d'aiguiller les objectifs du groupe. Elle aide aussi à faire le tri, d'attirer et choisir les bonnes personnes. Du point de vue des postulants, se voir présenter une Vision claire permet de savoir où ils mettent les pieds, d'être certains que le projet leur conviendra. C'est parce que les valeurs et les objectifs du groupe les tentent qu'ils désirent l'intégrer. En choisissant par exemple un modèle économique communaliste, le collectif attire des personnes convaincues des vertus du partage, et rebute les plus individualistes. En s'installant en région, il séduit des gens souhaitant se rapprocher de la nature. Pour ce qui est des recruteurs, confronter la Vision aux envies du candidat leur donne l'occasion de veiller à ce qu'il adhère au projet. Comme nous l'a dit Rirette, « Quand t'acceptes du monde, t'acceptes la personne pour qu'est-ce qu'elle est, mais aussi pour qu'est-ce qu'elle veut et c'est quoi son idéal ». En aidant à éviter les erreurs de casting, la Vision contribue ainsi à fournir le Manoir en membres enthousiastes à l'idée de ramer dans la même direction, épanouis par le but vers lequel ils avancent et les valeurs dans lesquelles ils baignent.

Ce rôle de la Vision est important, et permet de parer à bien des embarras. Il est en effet plus simple de coordonner les envies des individus et celles du collectif quand elles coïncident. Il est essentiel d'être réellement en accord avec la Vision, de vouloir pleinement s'investir dans la communauté, que son projet personnel coïncide avec le projet collectif. Comme nous l'a expliqué Rirette, si une personne intègre le Manoir uniquement par intérêt pour quelques projets précis (par exemple, l'agriculture ou la construction), cela ne fonctionnera pas. Il faut qu'elle vienne non pour les projets du Manoir, mais pour le projet du Manoir, dans sa globalité. Il faut qu'elle soit là parce qu'elle est animée par une réelle volonté

de bâtir un modèle communautaire alternatif, communaliste, structuré, à partage intégral de revenus et de temps de travail, appliquant la communication non-violente, une gouvernance horizontale, etc. Il faut qu'elle adhère au projet dans son ensemble, dans toutes ses dimensions. Les décisions parfois très collectivisées concernant l'exécution des tâches ne poseraient par exemple pas de problème si tout le monde était d'accord pour fonctionner ainsi. À l'inverse, il faut que le projet de la communauté épouse les envies de ses membres et leur permette de s'épanouir. Il faut, en somme, que les projets communautaires et les projets personnels de ses membres s'entremêlent : que la communauté mène des actions et un modèle parce que ses membres le veulent ; que les membres rejoignent la communauté parce qu'elle mène des actions et un modèle qui les motivent.

9.4 L'équilibre entre individualisme et communalisme, un enjeu central

Au Manoir, il n'existe pas toujours une convergence absolue. Pourtant, les communards sont d'accord sur la grande majorité des points de la Vision (justice sociale, respect de la nature, autonomie, ouverture sur le monde). Mais des désaccords subsistent sur les nœuds formel/informel et individu/collectif, entraînant diverses difficultés. Il est temps maintenant de creuser plus loin et d'ajouter une nouvelle réflexion : nous pouvons considérer que c'est en réalité l'enjeu de l'équilibre entre individualisme et communalisme qui constitue le nœud central des divergences du collectif.

Certes, l'enjeu du formel et de l'informel a une certaine importance. La rigidité que ressentent certains dans les procédés de communication ou de gouvernance du Manoir, dans sa propension à vouloir tant prévoir et structurer son fonctionnement, à créer une abondance de règles, outils et documents, peut générer des tensions non négligeables, qui ont mérité que l'on s'y attarde. Toutefois, il demeure à nos yeux plus secondaire, puisqu'il touche aux méthodes du collectif, et non à sa conception fondamentale du monde. Il nous intéresse moins que l'autre nœud de divergences, la question de l'équilibre entre individus et collectif. La quête de ce juste milieu entre individualisme et communalisme, de ce que le groupe nomme dans sa Vision « synergie soi-nous », s'est à ce point dessinée tout au long de notre étude qu'elle nous paraît être l'enjeu central de notre terrain. Il est d'ailleurs peu anodin de constater que c'est aussi à cette conclusion qu'est arrivée Geneviève Proulx-Masson lors de ses recherches, en 2018. Qui plus est, cette tension ne traverse pas que le Manoir. Louise écrit ainsi, dans un document interne :

Cette scission au sein des communautés, entre « individualistes » et « collectivistes », semble être transversale à la plupart des projets. [...] La première fois que j'ai pris conscience de cet enjeu, c'est [un ami] qui nous parlait des débats interminables et récurrents à *Acorn* sur la

question (et qui a mené au départ des collectivistes). De ce que j'en comprends, une même tension de vision est présente [à] St-Louis : ce projet était peut-être plus clairement ancré dans l'individualisme, mais a attiré plusieurs collectivistes. Aujourd'hui, ceux qui restent sont ceux qui sont les plus indifférents au volet collectif, soit pour une question de personnalité ou d'idéal, soit parce qu'ils ont investi dans une propriété privée plutôt que collective.

Étayons quelque peu ces affirmations : pourquoi considérer que c'est cet enjeu qui constitue la difficulté la plus centrale au Manoir ? D'abord parce que c'est sur cette question que les divergences sont les plus difficiles à arbitrer. Sur l'enjeu formel/informel, les membres sont capables de lâcher prise, et le groupe parvient à effectuer un travail d'équilibrage assez concret, avec des séminaires de réflexion sur l'utilisation de la CNV, ou l'intégration de dispositifs plus légers et ludiques en réunions. C'est compréhensible : le degré de formalisme et de structuration d'une communauté peut plus facilement être ajusté, puisque ce ne sont que des moyens. Pour ce qui est du communalisme, en revanche, les concessions et le compromis sont structurellement complexes. Cette notion touche en effet fondamentalement à la conception du monde derrière le modèle élaboré par les membres du Manoir, comme expliqué au chapitre 8. Dans le cas d'un groupe qui fait du collectivisme son cheval de bataille, le réduire par des petits ajustements réformateurs serait se renier. On peut négocier sur ses méthodes, pas sur son essence. D'ailleurs, comme nous l'avons vu, les communalards éprouvent des difficultés à trouver de réels compromis sur des enjeux comme la gouvernance du travail collectif ou le partage intégral de revenus.

Ensuite, tout simplement, parce que nos données de terrain nous permettent de l'affirmer. C'est, par exemple, un enjeu qui a déjà fait l'objet de plusieurs ateliers de discussion et de réflexion lors de séminaires. Les nombreux impacts de la posture communaliste du collectif sur la place laissée aux individus, ainsi que les embarras créés par les écarts importants entre la position du groupe et les envies individualistes de certains, passés en revue plus haut, nous permettent également d'étayer ces propos. Un membre nous a livré que son principal défi est la peine éprouvée à trouver du temps pour lui, un autre a avoué que c'est le manque de marge d'initiative dont il bénéficie dans son travail... Une autre confie : « si le Manoir me permet pas de m'épanouir en tant qu'humain, c'est pas un projet où je veux continuer à être. Je pense que ça fait un peu tiquer les gens ici quand je dis ça. Mais moi, je n'ai pas juste le mot "commune" dans la tête. Moi j'ai le mot "épanouissement personnel" » (Proulx-Masson, 2018, p. 101). Les compromis sur cet enjeu étant structurellement difficiles, il ne reste alors plus aux membres récalcitrants qu'à mettre de l'eau dans leur vin, ce qui n'est pas simple sur une question si importante. Pour ce qui est des potentielles recrues, rappelons que c'est aussi cette posture communaliste qui semble susciter le plus d'hésitations. Victor nous a en effet confié que la principale raison pour laquelle elles décident de ne pas

intégrer le collectif, malgré leur attrait pour son modèle et ses valeurs, est leur réticence à partager l'intégralité de leurs revenus, et leur crainte de devoir donner autant d'heures de travail au Manoir.

Un troisième et dernier élément nous permet d'étayer pourquoi ce nœud est, à nos yeux, l'enjeu le plus vivace au Manoir. En prenant du recul, nous pouvons considérer que la plupart des divergences qui s'y constatent, y compris la tension formel/informel, sont en réalité englobées par l'enjeu de l'équilibre individu/collectif. L'autrice Jo Freeman (1972-1973) juge ainsi que l'absence de structure, de contrôle et d'équilibrage par le collectif entraîne le risque de voir des individus se retrouver dans une position de domination. Sans règles formelles, la loi du plus fort, charismatique, convaincant, risque de s'imposer. Au Manoir, il existe une abondance de dispositifs structurants : la rédaction, noir sur blanc, d'une Vision articulée, l'établissement de lignes directrices en termes de communication, des règles claires de gestion des conflits, des mécanismes organisés de gouvernance (consensus constructif, réunions formelles, etc.), l'existence de règles limpides sur l'économie et le travail communautaire (partage intégral de revenus, 42 heures, 1h = 1h, etc.). En réalité, cette rationalisation, cet ensemble de dispositifs organisateurs, ne sont que des moyens au service d'une Vision, d'un projet profondément communaliste. Ils visent à mettre en place, garantir, et pérenniser ces desseins : des valeurs de justice sociale et d'écologie, une communication bienveillante, un processus décisionnel transparent et démocratique, un partage égalitaire et équitable des ressources et du travail... Au Manoir, le formalisme est au service du communalisme. Il est aussi sa conséquence : c'est parce qu'il y a tant de ressources et de décisions collectives qu'il faut mettre en place tant de règles, de réunions, et d'outils pour les gérer. Louise explique ainsi : « [Dans] mon approche personnelle, je suis beaucoup plus une personne structurée, et je me dis juste, si on a des structures, des balises et tout, on peut être *free* dedans, qu'il y ait une sorte de sécurité avec ça, parce que moi ce que je vois, c'est vraiment quelque chose à long terme » (Proulx-Masson, 2018, p. 80).

Si le formalisme est lié à l'enjeu individu/collectif, ce n'est d'ailleurs pas uniquement parce qu'il soutient le communalisme. C'est aussi parce qu'il entraîne des conséquences sur les individualités. D'une part, les longues réunions et la CNV visent à permettre l'expression et l'écoute des opinions et des ressentis de chacun. Mais d'autre part, ce formalisme peut aussi entraver les libertés individuelles : les communards peuvent se retrouver étouffés, voire « embrigadés » (Proulx-Masson, 2018, p. 72) par cette abondance de règles, documents et outils visant à organiser et dicter leurs actions (ils doivent se former aux modes de gouvernance par consensus, ainsi qu'à la CNV qui leur dit comment communiquer et écouter, ils doivent s'engager à résoudre les conflits rapidement, le groupe leur dit à quels projets ils peuvent s'atteler, etc.).

Il nous vient d'ailleurs ici l'envie d'ajouter une anecdote issue du terrain : un des membres nomme « solidarité mécanique » les tentatives d'améliorer la communication et le vivre-ensemble par des outils trop formels à son goût, et avoue préférer une « solidarité organique » pour cultiver cette cohésion, entendant par cela un tissage plus spontané de liens à travers des moments de vie collectifs. Nous constatons ici une utilisation approximative des célèbres concepts durkheimiens (Durkheim, 1893/2013) : pour l'auteur, la solidarité mécanique désigne en effet la cohésion de sociétés le plus souvent traditionnelles, liant des individus plutôt similaires grâce à une conscience collective solide, basée entre autres sur de nombreux rituels, et de forts impératifs et interdits sociaux. La solidarité organique, elle, caractérise les civilisations modernes, plus individualistes, avec une conscience collective moins forte et des impératifs sociaux moins coercitifs, dont les individus, plus différenciés, sont liés surtout par la division du travail et la complémentarité de leurs fonctions. Notons que ces concepts sont mal utilisés par le communard en question, et ne sont d'ailleurs pas directement applicables *in casu* pour plusieurs raisons. D'abord, parce que nous traitons ici d'une petite communauté, et non d'une société globale. Ensuite, parce que leur solidarité est basée à la fois sur une conscience collective forte, la Vision, et sur une différenciation des fonctions des membres entraînant une complémentarité fédératrice. Nous ne pousserons donc pas plus loin la réflexion. Cependant, cet emploi approximatif des concepts durkheimiens est une donnée qui nous a semblé peu anodine, un clin d'œil méritant mention, tant il lie, par l'usage du terme « mécanique », le formalisme présent au Manoir avec un concept désignant des sociétés où le collectif prime sur l'individu.

Pour toutes ces raisons, nous pouvons donc considérer que la majorité des tensions et des équilibres à faire au Manoir se rapportent finalement à la question de l'équilibre entre individus et collectif. Dans un groupe où, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, toutes les dimensions renvoient d'une certaine façon à la question du communalisme, il est somme toute assez logique que la plupart des difficultés s'arriment, elles aussi, à cet enjeu. Au long de ce chapitre, nous avons ainsi étudié à quel point la communauté tente de trouver un juste milieu basé sur la responsabilité, le partage, la confiance, la résolution de conflits, le respect, l'entraide, la communication, l'épanouissement...

CONCLUSION

Nous arrivons au terme de notre étude du Manoir. Nous y avons observé tour à tour la façon dont les membres se fixent des ambitions, vivent ensemble, prennent les décisions, et gèrent leurs ressources et leur temps de travail. Pour le dire en peu de mots, nous avons vu comment ils rêvent, vivent, décident, et travaillent, ensemble et autrement. Au fil de ce parcours, nous avons gardé à l'œil nos deux objectifs : décrire le plus précisément possible cette expérimentation de modèle communautaire alternatif, et porter dessus un regard critique. Il est désormais temps de conclure notre exploration par des éléments de réponse à nos deux questions de recherche : « Quel est ce modèle alternatif, comment fonctionne sa mise en œuvre, et quelle vision des choses le sous-tend, quant au vivre-ensemble, à la gouvernance, au travail, et à l'économie ? » ; et « Quels sont les avantages et limites de ce modèle alternatif, en quoi donne-t-il des pistes dans la lutte contre la crise climatique et sociale ? »

Pour ce qui est de notre premier objectif, celui de décrire, l'ensemble de ce mémoire y répond déjà : nul besoin donc de se lancer à nouveau dans une description détaillée. Pour les lecteurs et lectrices qui se contentent de lire cette conclusion, un résumé complet de nos analyses se trouve dans l'Annexe C. Pour répondre à notre deuxième objectif, celui de critiquer et d'examiner en quoi le modèle alternatif qu'élaborent les membres du Manoir présente des pistes de solution pour les défis actuels et à venir, nous effectuerons un état des lieux de quelques-unes des principales forces et limites de ce modèle, avant de poser de dernières réflexions visant à élargir la discussion. Dans notre dernière section, enfin, nous réfléchirons aux limites et aux apports de ce mémoire.

10.1 Rétrospective critique

La communauté du Manoir inscrit elle-même, au frontispice de sa Vision, son dessein « [d'offrir] à ses membres un environnement social différent, où s'expérimentent de nouvelles manières de vivre ensemble », et son intention « d'avoir un impact sur les gens et les communautés, en faisant la promotion de pratiques collectives et de modes de vie et de pensées qui favorisent la justice sociale et la protection de la nature [...] ». Ces phrases dénotent une double volonté. D'une part, inventer et expérimenter un modèle alternatif, qui serait source d'épanouissement pour les communards, mais aussi de pistes pour une société plus juste et durable. D'autre part, le faire rayonner, pour montrer qu'un tel mode de vie est possible, pour inspirer d'autres gens à inclure certaines de ces façons de faire et de penser dans leur quotidien, voire à rejoindre des initiatives similaires. Voltairine explique bien de ce double dessein :

Le Manoir s'inscrit dans une tendance [...] de créer une autre société, une autre façon de vivre que ce qu'on a, que la société de base nous offre. [Le Manoir] prend tout son sens là, parce que je crois qu'on est très limités dans nos choix de vie, dans nos modèles de vie, et je crois qu'il est temps, plus que temps, qu'il y ait des projets et des alternatives qui soient prises au sérieux. Et faut qu'elles soient créées pour permettre à tout le monde de choisir leur mode de vie, de choisir autrement. Par là je trouve que le Manoir est un projet qui est essentiel parce que [...] si on voit qu'il y a autant de gens dépressifs présentement dans la société, c'est parce qu'il n'y a pas de manière de vivre autrement. Ce n'est tellement pas propagé, il n'y a pas de pub qui est faite par le gouvernement ou par n'importe qui pour dire : « Hey savez-vous que vous n'êtes pas obligés de travailler autant pour quelqu'un d'autre pour avoir un salaire, vous pouvez choisir autre chose » [...]. « Hey *gang*, on peut vivre autre chose, on peut se créer notre propre monnaie, ou on peut décider de faire carrément un autre système que de l'argent [...] ». Pour moi, ça prend tout son sens là, concrètement. (Proulx-Masson, s. d.)

Puisque le groupe déclare lui-même cette intention de rayonner, cela nous pousse à poser un regard critique sur ce modèle qu'il veut inspirant et porteur de pistes pour l'avenir. Commençons par réfléchir aux principales limites, difficultés et conditions qu'il soulève, aux aspects qui suggèrent en quoi il n'est pas forcément la solution idéale et parfaite pour relever les défis de notre siècle.

10.1.1 Un modèle contraignant et exigeant

Le modèle du Manoir peut s'avérer contraignant à vivre, et difficile à mettre en œuvre au vu des diverses conditions à remplir pour le faire fonctionner. Ces éco-communautés sont d'ailleurs si exigeantes et les écueils si nombreux que, selon Christian, 90 % disparaissent dans les cinq ans suivant leur naissance (2015, p. 25). La Vision qui les cristallise est cruciale pour fixer et maintenir un cap clair. Mais il n'est pas simple d'en forger une qui soit à la fois ambitieuse et réaliste. Respecter pleinement les objectifs et valeurs qu'elle prône demande des efforts conséquents : un modèle comme celui du Manoir propose des façons de faire très différentes de ce à quoi l'on est habitué dans la société dominante, et il peut s'avérer ardu de s'y adapter et de l'appliquer concrètement. *A fortiori* pour les nouveaux membres, comme l'explique Nestor :

Quand j'ai fait ma première semaine ici, d'abord, je me suis dit « c'est pas pour moi », il y avait trop de nouvelles choses, c'était trop stressant, j'avais du mal avec les réunions, j'avais peu d'intimité, j'étais pas à l'aise... J'ai songé plusieurs fois à quitter. Mais à chaque fois je me disais pousse plus loin, je me suis battu contre moi. Je voulais vivre en communauté depuis longtemps, et ça rejoignait complètement mes valeurs...

Récapitulons donc les principales difficultés et conditions identifiées au fil de notre mémoire. La conception du vivre-ensemble au Manoir est certes intéressante, mais encore faut-il parvenir à effectivement créer une bonne cohésion de groupe ; à prévenir et gérer les conflits de façon douce, en

communiquant dans la bienveillance et le respect et en appliquant la CNV, la médiation, et autres outils complexes, d'une manière équilibrée et qui convienne à tous. Le modèle de gouvernance est exigeant, lui aussi. Il est en effet peu aisé, avec un champ d'application des décisions collectives aussi large, d'avoir à constamment discuter de choses aussi nombreuses (Vision, priorités des projets et objectifs, exécution des tâches collectives, emploi des ressources...), *a fortiori* quand c'est dans le cadre de réunions fréquentes et, parfois, formelles. L'investissement que cela demande est d'ailleurs renforcé par l'abondance de règles, documents, et autres outils visant à organiser la communauté, et par le fait que le processus décisionnel est basé sur le consensus constructif, qui requiert plus d'engagement que le simple vote à la majorité. Il faut en outre parvenir à bien gérer le travail commun et à trouver l'équilibre entre envies individuelles et besoins collectifs dans les choix des projets, et entre initiative et collaboration dans leur exécution. Au-delà de la mise en œuvre de ces dispositifs, il est ardu d'incarner pleinement les valeurs anarchistes qui les sous-tendent, tant sur le plan de l'égalité (pouvoir conféré par l'expertise ou la résistance aux longues réunions formelles, poids des plus anciens et tendance au *statu quo*...) que sur celui de la liberté et de l'autonomie du groupe vis-à-vis de l'extérieur (dépendance aux subventions, nécessité de respecter les normes administratives gouvernementales, soucis pour se constituer officiellement en OBNL, etc.).

Pour ce qui est du modèle économique, il est difficile d'atteindre une autonomie et une résilience matérielle tout en maintenant des pratiques durables. Il faut pour ce faire réduire les dépenses, développer une autosuffisance, gérer une entreprise, trouver des communards avec un sens des responsabilités dans l'utilisation des ressources comme dans leur investissement... Parallèlement, il faut chercher un équilibre qui permette aux membres de profiter des avantages du groupe tout en leur laissant de l'espace, du temps et des ressources personnelles. Poursuivons avec l'*ethos* du travail au Manoir, qui contribue à rendre la notion d'activité moins angoissante, plus variée, et plus épanouissante, et à fonder un modèle social accessible et égalitaire. Il est certes intéressant, mais il implique un important effort de déconstruction et de réinvention (réduire la place du labeur, créer et faire place à une notion d'*activité* diversifiée et définie collectivement et démocratiquement, réduire les attentes placées dessus, laisser du temps de loisir aux membres, etc.). Et encore faut-il effectuer la part de labeur pénible qui, inévitablement, subsiste. Quant à la notion transversale de communalisme, il faut réussir à instaurer un sens des responsabilités et une préservation des biens communs ; à s'inscrire dans un processus de *commoning* démocratique, auto-organisé, participatif, et non hiérarchique ; à se mettre en réseau et à trouver sa place dans la localité malgré les différences socio-culturelles ; à mettre en place une réelle égalité et équité dans les apports et l'accès aux ressources ; et à porter un projet communaliste, libertaire, égalitaire, et militant.

N'oublions pas enfin ce qui est à nos yeux la principale difficulté rencontrée par les membres du Manoir et par d'autres communautés, selon Christian : la gestion des divergences de points de vue. Au Manoir, cet arbitrage doit se faire entre les pôles formalistes et informalistes⁹³, et les pôles individualistes et communalistes⁹⁴. Les désaccords soulèvent des tensions, et exigent un difficile travail de lâcher-prise ou de compromis, qui requiert des efforts et de la créativité. Il est toutefois capital de l'effectuer. Il faut veiller à ce que les communards partagent une même Vision et une même envie de la rendre réelle. Il faut qu'ils soient unis par des valeurs et une conscience collective, et profondément motivés par de grands objectifs communs. Si c'est une des conditions les plus nécessaires à la vie d'une communauté, c'est aussi une des plus difficiles, et le Manoir ne fait pas exception. En effet, si les membres parviennent habilement à être à la hauteur de l'exigence de leur modèle et à remplir les conditions que nous venons de récapituler, y compris en étant d'accord sur la plupart des points de la Vision, les principaux écueils résident dans et découlent des divergences quant à ces deux enjeux névralgiques (*a fortiori* quant à celui de l'équilibre entre individu et collectif) et des difficultés à les arbitrer. Or, quand ces désaccords sont insolubles et portent sur des enjeux fondamentaux, cela peut entraîner d'autres difficultés que les tensions et la recherche de compromis : la séparation devient alors inéluctable. C'est en partie ce qui s'est passé au Manoir durant les mois qui ont suivi notre présence sur le terrain, avec le départ de plusieurs membres penchant vers une position plus orientée vers l'individu, et avec la clarification de la Vision vers une posture clairement communaliste. Il y a bien entendu diverses raisons à ces partances, dont de simples conjonctures personnelles. Les divergences de points de vue ne permettent pas seules d'expliquer ces départs. Leur rôle dans ces derniers réaffirme toutefois l'importance d'une Vision commune.

10.1.2 Un modèle qui convainc et convient peu

En soi, ces départs n'ont pas que des conséquences négatives : ces questions tranchées, il y a aujourd'hui moins de dissensions au sein du groupe. Les membres sont maintenant d'accord sur l'ensemble de la Vision, y compris sur l'enjeu de la synergie soi-nous. Le cap est désormais clarifié, autour d'une posture nettement communaliste. Ce qui pose problème, c'est le fait que le collectif peine à recruter de nouveaux communards qui y adhèrent : leur nombre a ainsi régressé depuis 2019, passant de huit à cinq. Il y a moins

⁹³ Il s'agit ici de naviguer dans l'équilibre entre faire les choses de façon structurée ou les laisser advenir de façon plus organique (tant dans les outils de communication que dans les méthodes de gouvernance).

⁹⁴ Il s'agit ici de naviguer dans l'arbitrage entre la satisfaction des individus et celle du groupe (choisir des projets contentant les membres comme la communauté, prendre des décisions collaboratives tout en laissant une marge d'initiative et en évitant l'étouffement des opinions personnelles, vivre ensemble sans tomber dans une promiscuité étouffante, travailler pour la communauté tout en trouvant du temps pour soi...).

de problèmes qu'avant sur l'enjeu des divergences, mais il y en a un nouveau : le souci ne semble plus être de trouver une Vision commune, mais de convaincre avec cet idéal maintenant clarifié, de trouver des membres qui adhèrent pleinement à cette utopie communaliste. Si les points précédents mettaient en lumière ses difficultés dans le processus d'invention et de création, nous pouvons maintenant dégager ici une nouvelle limite de ce modèle : ses difficultés à convaincre et à rayonner.

Cette situation actuelle est préoccupante : le Manoir est aujourd'hui dans une posture de fragilité, ce qui nous pousse à nous interroger quant à sa survie à long terme. La question des départs et du recrutement est en effet essentielle. Pour qu'une communauté prospère et soit stable, il faut que ses membres restent. Les départs, inévitables, doivent survenir à un rythme raisonnable, et être remplacés : le collectif doit se renouveler pour survivre. Pour grandir et rayonner, il doit séduire et convaincre. En effet, il faut être suffisamment nombreux pour être plus solides, diversifier les compétences, insuffler de nouvelles énergies, se fixer des objectifs plus ambitieux, et avoir un socle de communards moins à même d'être déséquilibré par quelques départs ou tensions. Ce n'est d'ailleurs pas qu'un enjeu de survie : pour le Manoir, c'est aussi une question de cohérence avec ses ambitions. En effet, il inscrit clairement dans sa Vision ce désir de grandir pour atteindre douze à trente individus. Il y inscrit aussi sa volonté de faire rayonner son modèle, de prouver qu'un tel mode de vie est possible, de donner l'envie aux gens de s'en inspirer ou de rejoindre des initiatives semblables. Rirette déclare ainsi : « J'ai le goût qu'au Québec on ait ça, une communauté à partage de revenus. Ça peut devenir quelque chose de formidable [...]. C'est un bel objectif, une place où ce que les gens [...] améliorent leur vie, voient autre chose. » (Proulx-Masson, s. d.).

Convaincre est donc essentiel pour la survie et les objectifs du Manoir. Or, il éprouve des difficultés à le faire. Nous ne pouvons ignorer ces écueils, et devons nous interroger : pourquoi a-t-il eu tant de mal, ces dernières années, à attirer et conserver des membres ? Des explications diverses ont été invoquées par les communards : aléas de la vie pour les départs, peur de l'éloignement géographique avec ses proches pour les recrues... Ajoutons également les limites intrinsèques au modèle : contraignant, exigeant, désaccords... Cependant, une raison plus générale explique à nos yeux ces difficultés à convaincre : la nature radicalement communaliste du modèle du Manoir. En effet, pour ce qui est des membres qui sont partis, ils l'ont en partie fait parce que cette posture ne leur convenait plus : ce sont ainsi des communards qui souhaitaient garder une part de revenu, ou plus d'autonomie dans la gestion de leurs projets, qui ont plié bagage. Pour ce qui est des potentielles recrues, Victor nous a avoué que la principale raison pour laquelle elles décidaient de ne pas rejoindre le collectif, malgré leur intérêt, était leur réticence à partager

l'intégralité de leurs revenus, et leur crainte de devoir donner autant d'heures de travail communautaire. Le Manoir et son modèle semblent pourtant intéresser du monde : chaque année, plusieurs visiteurs, documentaristes, journalistes et chercheurs viennent s'en inspirer. Ce qui interpelle, c'est surtout la difficulté à recruter durablement des nouveaux membres, à convaincre. Selon Victor, certains visiteurs reviennent même chaque année. Mais de là à franchir le Rubicon et s'engager dans un collectif où les choses sont faites de façon si différente, il y a une marche qui paraît trop haute pour nombre d'entre eux.

En deux mots, ce modèle ne *convainc* pas... parce qu'il ne *convient* pas à tout le monde. Il y a bien des individus qui ne sont pas prêts ni désireux d'adopter un mode de vie aussi radicalement différent de celui de la culture dominante. Qui préfèrent agir seuls, à leur manière, sans avoir à constamment discuter et négocier avec les autres. Qui ne souhaitent pas mettre autant de ressources en commun, dans une société où la propriété privée est reine. C'est donc tout simplement ce modèle et cette vision *en soi* qui posent des problèmes à certains. Cela semble logique : la société individualiste valorise la singularité, l'autonomie, l'épanouissement personnel et l'indépendance financière⁹⁵. On y encourage chacun à se distinguer par ses talents et à poursuivre ses propres ambitions. On y prône l'idée que le bonheur collectif passe par la maximisation des bonheurs individuels, la satisfaction des besoins et désirs de chacun. La réussite est mesurée par des accomplissements personnels, la possession de biens et la capacité à se démarquer. Ainsi, se conformer à une vision collective, partager des ressources et décider en groupe peut être perçu comme un sacrifice de son autonomie qui en rebute plus d'un.

10.1.3 La nécessité de trouver des membres particulièrement convaincus et adaptés

Ces développements nous permettent d'ailleurs de dégager ici une nouvelle condition de réussite de ce modèle : trouver des gens qui y adhèrent pleinement et soient capables d'y naviguer, ce qui est ardu, *a fortiori* dans notre société individualiste. Il faut trouver des gens profondément convaincus de sa pertinence, qui partagent entièrement sa Vision communaliste et savent effacer leur individualité au profit d'un collectif et d'une cause qui les dépasse. Il faut trouver des gens qui aient un sens du partage, de l'égalité, et de l'équité, qui acceptent de partager l'intégralité de leurs revenus et qui considèrent que toute heure de travail s'équivaut, même quand ce qu'ils apportent est un salaire qui, dans la société dominante, est pourtant plus valorisé que le labeur domestique de leurs semblables. Il faut trouver des

⁹⁵ C'est d'ailleurs la question de recherche du mémoire de Proulx-Masson : « comment faire du commun avec des individus » ? Elle y pose des réflexions sur l'obstacle à l'émergence des modèles communautaires que constitue l'individualisme de notre civilisation, et sur diverses façons de rendre les gens plus compatibles aux communs.

gens qui acceptent de donner autant de leur temps et de leur énergie au groupe, et de se soumettre à ce point à ses décisions. Il faut trouver des gens capables de compromis et de lâcher-prise. Il faut trouver des gens avec diverses compétences utiles à leur communauté, ou *a minima* la volonté d'en acquérir. Il faut trouver des gens coopératifs, avec un sens des responsabilités quant à l'utilisation des ressources et quant à la nécessité d'œuvrer pour le groupe, qui soient travailleurs, fiables, et conscients que le droit aux avantages que leur offre le collectif demande de respecter, en échange, leurs devoirs de membre. Il faut trouver des gens à une étape de leur vie qui laisse la place à un tel engagement, et pouvant se permettre de quitter le marché de l'emploi. Il faut trouver des gens qui ne soient pas rebutés par le fait d'avoir tout le temps affaire à l'autre et à la discussion, solidaires, altruistes, empathiques, dignes de confiance et capables de la donner. Il faut trouver des gens prêts à faire exister un modèle de vivre-ensemble basé sur le dialogue et le respect, et à adapter leurs réflexes de communication. Au-delà de la CNV, il faut trouver des gens ayant l'envie, la créativité et la capacité de faire les choses à ce point différemment de la société classique, et de fournir les efforts pour se conformer à ce modèle exigeant.

Il faut, en somme, trouver ce que Weber nomme des *virtuoses*, un concept qu'il utilise pour désigner des personnes spécialement adaptées pour vivre la religion, comme des ascètes ou des moines, mais que nous employons ici pour désigner celles qui sont particulièrement taillées pour ces modèles communautaires (Weber, 1913/2013). Pour faire partie de la société au sens large, il n'y a aucune exigence : on y entre *de facto* en naissant. S'y retrouve dès lors un tissu d'individus aux opinions, personnalités, et valeurs très différentes, entre lesquelles il faut trouver des compromis. Dans une communauté, en revanche, le prix d'entrée est élevé. Les adhésions sont contrôlées, et passent par un long processus probatoire, garantissant que les membres soient convaincus et adaptés. Elles rassemblent ainsi des personnes *virtuoses*, au sens où elles ont les *vertus* nécessaires au groupe, des valeurs et opinions similaires. Cela facilite d'ailleurs la cohésion et le maintien d'un cap clair et partagé, et limite les compromis entre individus ramant dans des directions différentes (voir point 9.3.2). C'est pour cela qu'il est tout à fait normal que s'impose un point de vue : de telles communautés cherchent à rassembler des personnes particulières, convaincues, compétentes et motivées. Mais encore faut-il les trouver !

En résumé, une limite de ce modèle est qu'il n'est pas fait pour tout le monde. Certes, l'alternative qu'il offre convient à certaines personnes, particulièrement insatisfaites de la société actuelle, et particulièrement adaptées à et convaincues par une telle vie. Mais, dans le monde relativement libre où nous évoluons, ce choix autonome qu'ils font de s'investir dans une façon de vivre radicalement différente

est partagé par peu d'autres. Bien des gens préfèrent rester dans la société dominante telle qu'elle est. Cela pose un bémol à la capacité du modèle du Manoir à fournir des solutions pour les défis de notre siècle : dû à sa nature radicalement différente et communaliste, il y a bien des gens qu'il ne convainc pas et à qui il ne convient pas, et il ne faut dès lors pas espérer y voir un remède miracle qui essaierait partout.

10.2 Rétrospective favorable

10.2.1 L'importance de maintenir un cap clair

Malgré ses limites, ce modèle ne doit pas pour autant être considéré comme structurellement défaillant, ni justifier une refonte complète. Le choix du communalisme n'est pas un problème en soi, malgré les départs et soucis de recrutement qu'il soulève. Ces défis sont réels, mais naturels : sans Vision commune claire, fonctionner ensemble n'a pas de sens. Il est logique qu'une position limpide ait dû être choisie, que des membres soient partis, et que les candidats en désaccord ne viennent pas. Et l'on ne peut reprocher aux communards un quelconque autoritarisme : ils n'imposent rien à personne, et se contentent de proposer un mode de vie alternatif qui, bien qu'exigeant, convient à certains. Par ailleurs, atténuer cette posture pour attirer des membres risquerait de recréer des désaccords quant aux enjeux fondamentaux et d'entraver la collaboration, comme l'explique Nestor : « Oui on veut plus de monde, mais pas à tout prix. Faut que ça soit du monde qui *fitte*. Faut conserver un processus de recrutement qui soit respectueux du nouveau venu, de nous, et qui permette de s'assurer une compatibilité entre les nouveaux venus et la *gang* qui est déjà là ». En outre, si cette conviction pose des difficultés au Manoir, elle est aussi son essence, et sa force. Il a une Vision exigeante, résolument communaliste, qui en fait une forme intense et paradigmatique de communauté, de commun. Cela ne convient pas à tout le monde, mais cela a le mérite d'assumer et maintenir un cap ambitieux et clair. Ce qui est essentiel, comme nous l'explique Voltairine :

Twin Oaks m'inspire parce qu'elle perdure dans le temps. 45 ans maintenant. Il y a encore des vieux hippies de la veille. Waw, je veux que ça soit comme ça ici, que dans 50 ans il y ait encore nous qui soyons là, gardiens du fort, à garder la Vision. Après, c'est parfois sujet à débat, les jeunes sont comme [*disent, n.d.r.*] « les vieux sont rigides sur la Vision, etc. ». Mais en même temps, *Twin Oaks* est *Twin Oaks* parce qu'ils sont là. Parce qu'ils gardent cette vision-là.

Les « gardiens du fort » sont essentiels pour permettre à une communauté de perdurer, pour lui donner un cap commun clair, et pour le tenir. Si les membres sont convaincus de la pertinence de ce modèle, il est normal qu'ils le défendent, et cherchent des compagnons qui partagent ces convictions et soient prêts à s'y donner corps et âmes. D'autant que, malgré ses limites, ce modèle offre des pistes pertinentes pour les défis climatiques et sociaux à venir. C'est ce que nous allons examiner dans le point suivant.

10.2.2 Un modèle communautaire présentant plusieurs avantages

Commençons par les valeurs fondant la Vision, pertinentes pour les enjeux actuels. D'une part, elles répondent aux questions de justice sociale, en intégrant des principes féministes et de non-discrimination dans la vie quotidienne. Cela montre comment une communauté peut incarner des idéaux d'égalité et contribuer à une culture plus inclusive à petite échelle. D'autre part, mentionnons le rapport du groupe à la nature. Nous avons vu (*voir point 2.2.2.2*) comment la conscience qu'ont les communards de leurs liens avec la nature les pousse à la respecter. Leur adoption de pratiques durables comme la simplicité volontaire, la réduction de leur consommation et de leur production, le recyclage, l'économie circulaire, ou l'agriculture biologique, participent aussi à la décroissance nécessaire pour limiter les externalités négatives de l'hyperconsommation et de l'hyperproduction actuelles. Plus globalement, le principe même de conscience collective permet de créer du lien entre les individus, des grandes missions communes, une forme de solidarité essentielle, chose salutaire dans nos sociétés contemporaines « où la conscience collective semble s'être considérablement affaiblie » (Campenhoudt et Marquis, 2014, p. 118, 124).

La conception du vivre-ensemble, des relations et de la communication paraît tout aussi pertinente. Elle est basée sur la bienveillance, la gratitude, le respect, la convivialité, la confiance, la solidarité, l'échange, et les réseaux locaux. Cela permet de tisser du lien entre les personnes, chose essentielle à une heure où la société se polarise en groupes qui n'ont pas les mêmes opinions, ne se parlent plus, ne se comprennent plus, se retrouvent enfermés dans les mêmes bulles de contenus sur les réseaux sociaux... Cette approche encourage en outre une communication basée sur l'écoute et l'expression des ressentis, offrant une alternative à des débats trop souvent marqués par la confrontation et les colères incontrôlées, que ce soit en ligne, dans les médias ou dans la rue. Enfin, une gestion des conflits axée sur la prévention et la médiation revêt également un intérêt, face à l'engorgement de notre système judiciaire et carcéral.

Les pratiques et conceptions de gouvernance au Manoir présentent elles aussi un certain attrait, à l'heure de la défiance politique de notre époque. Elles permettent en effet une démocratie radicale, à la fois égalitaire et participative. Elles confèrent à chaque membre les mêmes droits, mais aussi les mêmes devoirs, les poussant à se responsabiliser et à s'emparer proactivement des décisions qui les concernent. Ainsi, ils s'engagent, s'impliquent, récupèrent de l'agentivité et du pouvoir sur leur destin. Ils vivent par là leur autonomie, leur liberté, leur capacité d'autodétermination. Et ce, dans une gouvernance inclusive et transparente, qui laisse sa place à tous de façon constructive et collaborative, à travers des réunions qui sont désormais souples et permettent l'expression des ressentis et des opinions de chacun.

L'économie communautaire du Manoir présente elle aussi plusieurs atouts. Premièrement, la simplicité volontaire, la diversité des tâches et l'autosuffisance confèrent au collectif une résilience face aux crises : il est moins à la merci des hausses de prix dues à la guerre en Ukraine ou des pénuries liées à la pandémie de Covid-19. Cette sécurité matérielle collective se voit renforcée par le partage des ressources, l'interdépendance, la solidarité, l'entraide, la coopération, et la complémentarité. L'union solidaire des forces et des bourses permet aux membres de se soutenir dans les difficultés, de se répartir les fardeaux communs, et de se lancer dans des projets et des choix de carrière ambitieux sans craindre la banqueroute. Deuxièmement, les entreprises internes offrent des avantages notables : travail en accord avec ses valeurs, horaires flexibles, diversité des tâches, ambiance positive, gestion démocratique, possibilité de décider de la production... Enfin, le partage des ressources apparaît tout aussi pertinent : pourquoi chaque foyer aurait-il sa propre machine à laver ou imprimante si c'est pour ne les utiliser que quelques fois par mois ? Il y a un intérêt de durabilité à ce que nous ne surproduisons pas autant de ressources pour les accumuler dans nos caves, à ce que nous respections les limites planétaires en ne produisant que les ressources nécessaires, et en veillant, à travers le partage, à ce qu'elles soient employées optimalement. Au-delà de l'aspect matériel, n'y aurait-il pas un intérêt, pour retisser du lien social, à empiéter sur les espaces privatifs pour y créer plus de lieux et d'événements sociaux communs, gratuits, où les gens pourraient se rencontrer et échanger ? La construction de l'annexe ou du *love shack* montre comment un collectif peut investir ses espaces communs en conjuguant plaisir individuel et amélioration des relations communautaires.

Ne serait-ce pas tout aussi pertinent de s'inspirer de l'économie alternative du Manoir et de son réseau, basée sur le circuit court, les prêts solidaires, le troc, le partage d'outils, l'entraide, les échanges de services, pour le dire en un mot, sur la solidarité ? Cela renforcerait la résilience des localités aux grands chocs socio-économiques. Cela favoriserait aussi la démarchandisation nécessaire pour découpler le bien-être et la croissance de notre production de richesses et de ses indissociables émissions polluantes (Perret, 2017). En combinant cela avec une nouvelle conception de l'activité, dépasser l'omniprésence du travail salarié permettrait de ne plus fonder le lien social uniquement dans l'échange marchand et la division du travail, mais d'accepter qu'il naisse d'une économie de la gratuité et de la mise en commun (Gorz, 2008, pp. 119-122), dans la réunion spontanée de personnes ayant l'envie de collaborer, et que de la solidarité puisse surgir de cette réciprocité. Les liens créés autour d'objectifs communs sont plus solides que ceux émergeant des échanges marchands. Ce modèle préfigure ainsi une forme de solidarité auto-organisée, plus locale et horizontale que la redistribution d'allocations par l'État (Laville, 2011, p. 102), une solidarité essentielle au partage des richesses, du travail, et des activités épanouissantes chères à Méda.

À propos des pratiques et conceptions du travail communautaire, elles entraînent elles aussi divers avantages. D'abord, selon Méda, un *ethos* proche de celui qu'elle prône offre des outils face à la crise de sens et aux angoisses liées à l'emploi. Au Manoir, on constate ainsi des pistes intéressantes : culture du travail positive ; limitation à 42 heures hebdomadaires ; réduction du labeur pénible ; moindre pression quant aux résultats ; réduction des attentes placées sur l'activité ; confiance et flexibilité permettant à chacun d'effectuer ses tâches quand il le souhaite... Citons aussi la prise en main par le groupe de ce qu'il valorise comme du véritable travail, et la mise sur un pied d'égalité de toute tâche. Cela permet aux travailleurs de se réapproprier les choix de production au service de fins collectives (Laville, 2011, p. 101). Cela permet aussi aux membres de trouver plus de temps pour des activités porteuses de sens ou de plaisir, même non-salariées : militer, apprendre, cueillir des champignons... Cette diversité des activités reconnues comme du travail fonde par ailleurs une redistribution égalitaire, équitable et solidaire des richesses, un modèle social rendant accessible à tout un chacun la couverture de ses besoins, tant qu'il contribue à la collectivité et à ses valeurs en échange, tant qu'il fait sa part, avec ses forces et ses envies. Enfin, le Manoir s'inscrit dans une démarche féministe en visibilisant et valorisant le travail de *care* traditionnellement dévolu aux femmes, comme les tâches ménagères ou parentales.

10.3 En conclusion

À l'issue de ces réflexions, apportons maintenant nos conclusions à notre objectif d'examiner, avec un regard critique, en quoi le modèle élaboré par le Manoir présente des pistes à l'aube des menaces de notre siècle. D'abord, cette initiative emporte son lot de limites, difficultés et conditions diverses : son caractère contraignant et exigeant ; la difficile mais cruciale recherche d'une Vision commune et d'équilibres entre les points de vue divergents ; le fait qu'il convainc peu et convient à peu de monde dû à son communalisme radical... Mais ces limites sont naturelles. Il n'existe pas de modèle parfait, clés en main, de réponse idéale aux défis de notre ère. Quoi qu'il en soit, face à l'ampleur du désastre, il faut selon nous de toute manière tenter d'autres façons de vivre et de faire ; renouer plus de dialogue ; gouverner d'une façon plus égalitaire, décentralisée et impliquant tout un chacun ; remettre plus d'espaces et de ressources dans le champ du commun ; trouver un *ethos* du travail moins anxiogène et plus épanouissant... Pour ce faire, la solution n'est pas forcément que nous nous installions tous dans ces communautés. Il demeure néanmoins que les membres du Manoir ont le mérite de maintenir un cap clair et de proposer un modèle ambitieux, qui présente des pistes répondant à plusieurs défis actuels, et dont on peut s'inspirer. En somme, ce modèle est certes imparfait et loin de constituer une solution idéale, mais il n'est pas pour autant dépourvu d'intérêt. Il démontre qu'il est possible de vivre autrement, en privilégiant le collectif et la durabilité.

De toute manière, le dessein de ses membres n'est pas de trouver la formule indéfectible, mais d'expérimenter des pratiques plus justes et durables, et d'inspirer les autres en leur montrant que des alternatives existent et fonctionnent. Il appartient maintenant à chacun de chercher ses propres solutions. Si nous avons fait nous-mêmes l'exercice de poser sur ce modèle un regard critique, cela ne dispense pas le lectorat d'en tirer lui aussi ses propres constats, ce que nous l'appelons à faire ici. Chacun est libre de puiser dans ce modèle ce qui constitue à ses yeux des sources d'inspiration et des pistes pertinentes ou, au contraire des façons de faire intransposables, soulevant trop de difficultés. À chacun de l'adapter à son contexte, ses envies et ses besoins, de le passer au tamis de ses propres valeurs et de son propre jugement.

Des initiatives dans lesquelles puiser des idées de choses à faire ou à éviter, il en existe d'ailleurs toute une galaxie, une véritable « matrice d'alternatives » (Latouche, 2010, p. 59). Le Manoir s'inscrit donc dans un plus vaste mouvement de projets divers, partageant une quête d'alternatives, et y contribuant tous à leur échelle. Il y a par exemple les communes affiliées aussi à la FEC (*East Wind, Twin Oaks...*), mais aussi d'autres éco-communautés en général en Amérique du Nord, qui collaborent souvent et partagent des références, codes et pratiques communes. Sans oublier les collectifs ailleurs dans le monde, affiliés à des réseaux comme le GEN ou non : la ZAD de Notre-Dame-des-Landes ou *Longo Mai* en France, *Findhorn* en Écosse, *Crystal Waters* en Australie, *Sekem* en Égypte, *Auroville* en Inde, *Eco Truly Park* au Pérou... Élargissons encore la perspective : il se trouve un nombre croissant d'initiatives s'inscrivant dans la lignée du communalisme sans forcément former des communautés intentionnelles : résurgence des communs comme le *Bâtiment 7* à Montréal ou le *Campo de Cebada* à Madrid, envolée des recherches académiques sur le sujet, obtention en 2009 du prix Nobel d'économie par Elinor Ostrom... Au-delà des communautés, le concept de commun lui-même engendre donc un vaste mouvement, porteur d'espérances. Même au-delà du communalisme, une multitude de projets sont eux aussi en quête d'alternatives. Il y a ainsi tous ceux issus du film « Demain » (Dion et Laurent, 2015), ou de l'ouvrage « Un million de révolutions tranquilles » (Manier, 2012), qui expérimentent d'autres façons de faire dans des domaines comme l'agriculture, l'énergie, l'économie, la gouvernance, l'éducation... Et il en existe tant d'autres encore.

Si nous nous sommes concentrés sur les éco-communautés, c'est parce qu'elles constituent une des formes les plus radicales et complètes de proposition de modèles alternatifs. Elles offrent en effet une large palette d'outils, réinventant à la fois l'économie, la gouvernance, le vivre-ensemble, l'alimentation, l'éducation, la construction... Et si, plus spécifiquement, nous nous sommes focalisés sur le Manoir, c'est pour effectuer une étude de cas d'un collectif s'inscrivant dans cette veine. Mais en vérité, c'est l'ensemble

de cette galaxie d'initiatives en quête d'autres façons de faire société, dans sa globalité et sa complexité, qui mérite de l'intérêt. Plusieurs auteurs appellent eux aussi à s'intéresser à cette vague d'actions disparates (Cassiers *et al.*, 2017). Ils considèrent que la transition vers une société plus juste et durable sera nécessairement « polycentrique », qu'elle se fera par une myriade de projets divers expérimentant à leur échelle, fonctionnant chacun de leur côté, d'une façon adaptée à leur réalité, mais formant ensemble une même vague. Un cortège d'initiatives locales se rejoignant dans un même mouvement global. Certes, les projets qui forment cette nébuleuse ne constituent pas plus que le Manoir la réponse à tous nos problèmes, et ils ont aussi leurs limites. Toutefois, ce mouvement mérite que nous nous y intéressions.

En effet, puisqu'il porte en son sein de nombreuses démarches d'expérimentation, ces dernières créent plus de pistes et outils divers pour réinventer divers champs de la société. Elles offrent ainsi un plus large éventail de solutions. Outre cette profusion d'idées, c'est aussi leur diversité qui est appréciable : dans leur multiplicité, elles permettent de trouver des remèdes plus adaptés à chaque contexte. Il n'existe pas *la* bonne réponse aux défis qui nous attendent : des bonnes réponses, il en existe une multitude. Toutes doivent être adaptées aux particularités sociales, politiques, économiques, et géographiques, de leur environnement, ainsi qu'aux personnes qui les portent. Le Manoir n'est qu'une proposition de modèle de vie communautaire. Il en existe d'autres, à peu près autant qu'il existe de communautés. Chaque initiative doit être vue comme une expérimentation, une tentative d'apporter des réponses à des problèmes locaux. Il se trouve des collectifs plus ou moins militants, spirituels, larges, formalistes... Pour celles et ceux que le communalisme du Manoir effraierait, il existe des communautés laissant plus de marge d'initiative aux individus dans la prise de décisions et dans la gestion des ressources, leur laissant accumuler plus de fonds personnels... Nous pouvons aussi imaginer la possibilité de, sans pour autant vivre dans une communauté, s'inspirer des principes et usages du Manoir ou d'autres collectifs. Dans ces pratiques de communication, de gouvernance, ou de gestion des ressources, chacun peut puiser ce qui l'inspire et se le réapproprier, pour développer ses propres initiatives et solutions, ajustées à son propre contexte. Cette diversité des options est donc à la fois une source d'espoir, car elle nous montre qu'il existe plusieurs possibles, et une nécessité, puisqu'il est essentiel d'adapter les solutions aux différents besoins et conjonctures.

10.4 Quelques réflexions finales sur notre mémoire

10.4.1 Ses limites

Après avoir conclu le fil des réflexions de notre mémoire et tenté de répondre à ses deux objectifs, il est temps, en guise d'épilogue, d'en examiner les limites et apports, complétant ainsi ce qui était esquissé

dans son introduction. Commençons par ses limites. D'abord, il s'appuie sur l'observation d'un seul collectif, composé de huit membres uniquement : ses conclusions ne sont dès lors pas généralisables. Cela dit, bien que plus petit, le Manoir repose sur les mêmes modèles et principes que des éco-villages plus grands, comme *Twin Oaks*, et constitue donc une fenêtre par laquelle penser es éco-communautés. De plus, l'étude mobilise aussi d'autres acteurs liés au Manoir : amis, membres de collectifs, *woofers*... Une deuxième limite est son approche inductive, émergeant avant tout d'observations de terrain. Elle manque de références théoriques, ce qui peut en limiter la profondeur analytique. Enfin, l'implication personnelle propre à son approche ethnographique y introduit un biais subjectif. Nous y sommes certes restés attentifs au long de nos réflexions, mais nos interprétations n'en doivent pas moins être empreintes d'humilité.

Poursuivons cet examen critique avec un nouvel argument. Malgré sa longueur, ce mémoire est loin d'épuiser le sujet des éco-communautés. Il reste en effet de nombreux axes à explorer... Pour commencer, notre texte constitue une vue d'ensemble : il embrasse un large éventail de thématiques, mais chacune mériterait un mémoire à elle seule. Nous pensons surtout à l'enjeu de l'ouverture sur l'extérieur, survolé rapidement : la notion d'intersuffisance, les différentes formes de solidarités, ou les stratégies de mise en réseau pourraient être approfondies. Dans le même thème, pourrait aussi être creusée la question de l'implantation de néo-ruraux de gauche dans des localités de droite, et la façon de surmonter les différences socio-culturelles. Notre chapitre sur le travail pourrait quant à lui s'enrichir de réflexions sur la conception du temps au Manoir, en mobilisant les thèses de Postone (1993) sur la notion précapitaliste du temps chez les paysans, avant l'apparition de la temporalité ouvrière minutée. Il pourrait aussi être mis en comparaison avec l'analyse que fait Lallement de la conception du travail à *Twin Oaks* (2019). Une approche comparative générale pourrait même être effectuée sur d'autres thématiques en incluant d'autres éco-communautés, comme le font Kalinowski (2016) et Kopaczewski (1998), pour dresser un portrait plus global de ce mouvement. L'étude des motivations à rejoindre ces collectifs, comme celles liées au concept de « retour à la terre » (Sallustio, 2018, ou Rouvière, 2015), ou encore celle des facteurs d'échec, de réussite, d'émergence ou de pérennisation (Proulx-Masson, 2018, pp. 22-26, 31-36), offrirait aussi des pistes précieuses. L'observation de projets similaires pourrait même donner lieu à des réflexions sur d'autres dimensions sociales, peu présentes au Manoir mais marquantes ailleurs, comme la spiritualité, la famille, l'éducation des enfants, l'amour, la sexualité... Ces collectifs étant, en quelque sorte, des micro-sociétés, ils offrent un champ immense à la curiosité sociologique. Notre texte ne peut intégrer tous ces sujets potentiels, mais ils n'en forment pas loin des pistes intéressantes pour des travaux futurs. Nous invitons tout chercheur et toute chercheuse qui nous lit à s'en emparer.

Ces limites poussent à relativiser l'apport que constitue notre mémoire, et à souligner sa modestie. Il n'est qu'une étude de cas, non représentative des éco-communautés dans leur ensemble. Le modèle du Manoir n'est qu'un modèle de communauté local pour huit personnes, pas un modèle de société global pour huit milliards d'âmes. Ces initiatives n'offrent pas de solution miracle, transposable à la planète entière. Elles ne sont que des laboratoires d'expérimentation, élaborant des façons alternatives de faire, de vivre, et de penser. Quant à nous, nous n'avons pas plus cherché à trouver la solution universelle. Nous n'avons fait que nous pencher sur une de ces initiatives, pour éclairer son fonctionnement, ses pratiques et processus, ses conceptions, ses forces, et ses limites. Ce texte n'est qu'une humble restitution de nos observations et réflexions, portant sur une seule communauté restreinte et sur le modèle imparfait qu'elle élabore. Nous ne faisons que la montrer telle que nous l'avons vue pour, en définitive, permettre au lectorat de piocher ce qu'il y souhaite. Notre but n'est pas de fournir des réponses définitives, mais de susciter la réflexion. À chacun d'évaluer ces pistes et outils, d'expérimenter et de chercher ses propres solutions.

10.4.2 Ses apports

Malgré ses limites, ce mémoire constitue tout de même une contribution pertinente, et ce sur deux plans. Commençons par sa pertinence scientifique : les causes du problème environnemental étant sociales, la recherche ne peut se limiter au prisme des sciences naturelles. En abordant ces enjeux sous un angle sociologique, ce travail contribue à une compréhension plus holistique. Cette pertinence scientifique se nourrit également du fait que, contrairement à plusieurs textes de sciences sociales sur le sujet, qui l'envisagent de façon théorique, ce mémoire consiste en une étude de cas approfondie et résolument ancrée sur le terrain. Il enrichit ainsi les théories de divers auteurs, comme Méda, en les mettant en dialogue avec une réalité située. Le fait qu'il soit une simple étude de cas, empirique et inductive, constitue donc aussi sa force, pas uniquement sa faiblesse. En effet, en ethnographie, récolter une grande quantité de données en vue d'une certaine représentativité a moins de valeur qu'effectuer la description fine d'une réalité précise (Parent, 2015, p. 20). Et ce mémoire est résolument fondé sur des observations directes, récoltées sur le terrain⁹⁶. Ce sont ces données qui ont orienté ses questions, sa structure, ses thèmes...

⁹⁶ Pour attester les similitudes entre les données récoltées et notre mémoire, nous avons employé un logiciel pour générer deux nuages de mots, un outil visuel montrant les mots les plus utilisés dans un document. L'Annexe D expose ainsi un nuage de mots issu du corpus de données sur lequel se base cette étude, et un autre issu de son texte final. Nous pouvons facilement constater les similitudes entre les deux, avec la prégnance des mêmes termes. Notons que nous avons retiré de cette analyse les verbes usuels, les termes propres à l'écriture (comme « développons »), ainsi que les déterminants, adverbes, conjonctions, etc. Nous n'y avons conservé que des mots thématiques, en regroupant d'ailleurs les termes apparentés (« divergences » et « désaccords », par exemple).

Notre travail examine en profondeur la réalité du Manoir, et en émerge. L'enquête de terrain a formé le point de départ, le cœur battant, le socle et le cadre de cette étude. Le caractère détaillé de cette analyse permet dès lors de faire du Manoir un observatoire par lequel comprendre, de manière approfondie et contextuelle, les éco-communautés et leur intérêt face à la crise actuelle.

Si cette approche incarnée représente pour nous le principal apport de ce mémoire à la sociologie, elle constitue aussi sa contribution à la société, sa pertinence sociale. À l'heure des défis qui nous guettent, on ne peut se contenter d'approches critiques quant à leurs causes, ou de développements théoriques. Il faut se rendre sur le terrain pour étudier en profondeur ces collectifs attelés à chercher des alternatives et à cultiver de l'espoir. Des idées et de l'espoir. C'est justement parce qu'ils nous offrent ces deux choses, manquant cruellement devant l'ampleur de la catastrophe, qu'il est vital de se pencher sur cette galaxie de collectifs certes imparfaits, mais qui ont le mérite de ne pas basculer dans le catastrophisme et la paralysie, et de se mettre en action, avec énergie et ambition. Expérimenter d'autres façons de vivre, décider, et travailler ensemble, en élaborant des équilibres entre les points de vue de tous, chercher des voies alternatives plus justes et durables, n'est pas chose aisée. Ils sont dignes d'admiration ces petits groupes, comme ceux du Manoir ou d'ailleurs, infimes à l'échelle de la planète et des défis qui nous attendent, qui s'embarquent malgré tout dans cette quête, avec courage et détermination. Ils sont dignes de reconnaissance ces gens qui chaque jour se questionnent, explorent, inventent, élaborent, et mettent en œuvre une alternative concrète, avec ses défauts et ses forces, œuvrant inlassablement à chercher d'autres voies et à cultiver de l'espoir. Ils sont dignes de respect ces hommes et ces femmes qui se trompent, parfois, mais qui, toujours, remettent le cœur à l'ouvrage. Qui, pour le dire en un mot, luttent. Dans la postface d'une bande dessinée documentaire sur la ZAD de Notre-Dame-des-Landes, Alain Damasio les applaudit également, en écrivant :

La beauté d'une démocratie, il me semble, est directement proportionnelle à la vitalité qu'on y injecte – collectivement et au quotidien. Et sur cette échelle, la ZAD est plutôt haut perchée. Elle est rigoureusement l'inverse d'une existence facile [...]. Rien de plus exigeant, de plus intranquille, de plus crevant, parfois de plus casse-bonbons que la vie dans la ZAD : tout s'y crée *ex nihilo*, s'y bâtit *from scratch*, s'y négocie, s'y dispute et s'y discute, rien de va de soi, dans un bain intense de personnalités riches et radicales. (Pignocchi, 2019)

Et si créer des alternatives est crucial, en parler l'est également. Étudier et raconter ces initiatives, comme le fait notre mémoire, c'est véhiculer ces idées et cet espoir. C'est rendre ces propositions visibles et concrètes aux yeux d'un public plus large. C'est lui permettre de s'inspirer de ce qui y fonctionne, comme

de ce qui n'y fonctionne pas. Même si cette étude n'est qu'un modeste compte-rendu, c'est parce qu'elle se penche en profondeur sur une de ces initiatives constructives, en étudiant son fonctionnement, ses forces, et ses faiblesses, qu'elle apporte sa pierre à l'édifice. C'est là qu'est sa pertinence sociale. C'est là également qu'elle s'inscrit, à sa façon, dans cette vague en quête d'issues viables, justes, et durables. En effet, faire le récit de ces collectifs contribue aussi à offrir de l'espoir et des pistes tangibles aux gens, à élargir leurs horizons en y faisant poindre d'autres possibles. Cela participe aussi de ce mouvement culturel qui inspire et qui change les mentalités, les idéaux, et les comportements. Le documentaire « Demain » (Dion et Laurent, 2015), par exemple, a fait naître un cortège d'actions citoyennes similaires à celles qu'il filme : explosion des monnaies locales, des potagers urbains partagés, de la pratique de la permaculture (Krémer, 2016), etc. Là encore, Damasio nous rejoint en insistant sur l'importance de faire ces récits et d'élargir les imaginaires :

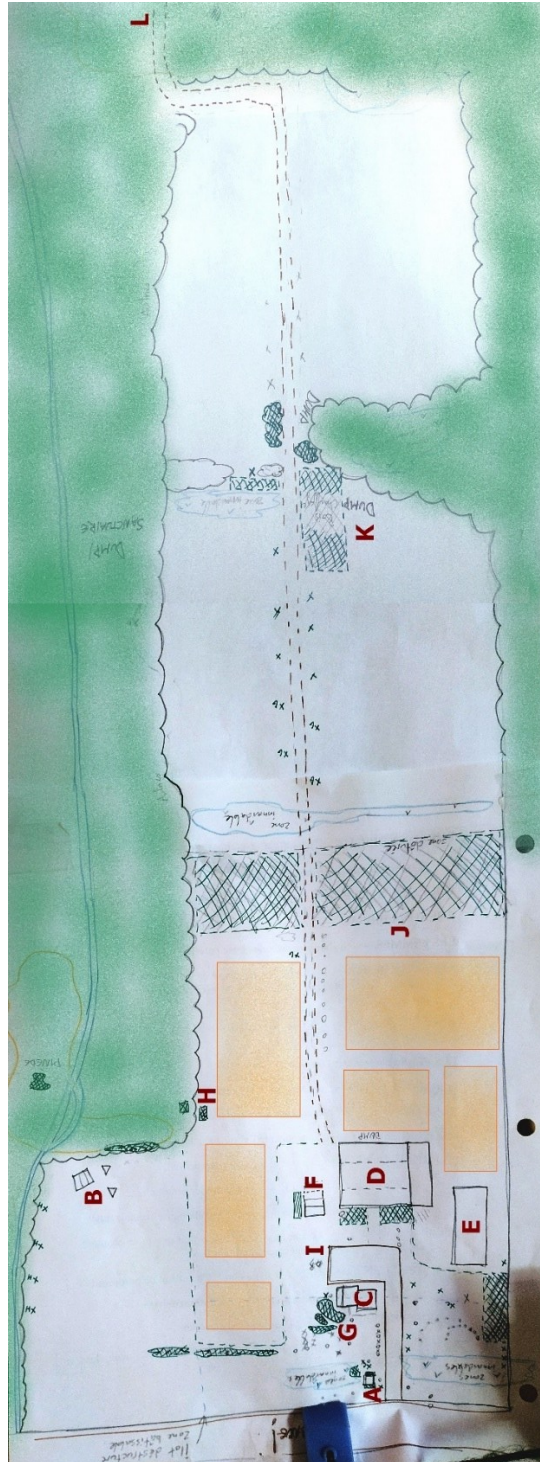
À quoi ça sert de faire une BD, un livre, ou un film sur la ZAD ? A qui ? Est-ce que la lutte, sur place, *in situ*, ne suffit pas déjà ? Est-ce qu'elle n'appartient pas même à ceux qui la font au quotidien et non aux artistes de passage, fussent-ils talentueux ? Ce serait oublier ça : aucune lutte, locale ou mondiale, aucun combat politique, aucune vision du monde ne se suffit de ses pratiques et de ses actes – de son matérialisme. Elle vit tout autant de son imaginaire [...], de ses récits sobres ou enjolivés, parce qu'ils sont ce qui fait pont par-dessus les ravins du jour-le-jour, par-delà les échecs et les butées, les limites concrètes de l'action, le ras-le-bol boueux. L'imaginaire n'est pas une fumée ou un rêve douceâtre, bien au contraire : il est ce qui pontifie l'action, l'architecture d'un état d'esprit, lui donne son point de fuite et sa perspective. Il est aussi vital que la tactique, la logistique, les projets et la gnaque. Il fait continuité et lien entre ces pôles concrets du combat. [...] C'est que ce monde ne changera pas simplement parce qu'on comprend avec sa tête qu'il va droit dans le mur : il changera surtout si notre perception mute et s'ouvre, apprend à voir ce qu'elle ne voyait pas ou plus, ou mal [...]. Ainsi, à toutes les œuvres inspirées et créées autour de la ZAD, on pourrait donner le sous-titre joyeux et modeste : « Contribution aux imaginaires en cours ». (Pignocchi, 2019)

Si cette citation porte sur le collectif de la ZAD, elle pourrait tout aussi bien parler d'un autre groupe. Et si elle vise surtout les artistes, les chercheurs ont tout autant intérêt à se rendre sur ces terrains, comme le réclament d'ailleurs les auteurs de l'ouvrage collectif de Cassiers *et al.* (2017). Aux côtés de ce livre, de la bande dessinée de Pignocchi (2019), des films « Demain » (Dion et Laurent, 2015) ou « Ramillages » (Marcoux-Chabot, 2020), du livre « Un million de révolutions tranquilles » (Manier, 2012), cette étude tente humblement d'apporter, elle aussi, sa « contribution aux imaginaires en cours ».

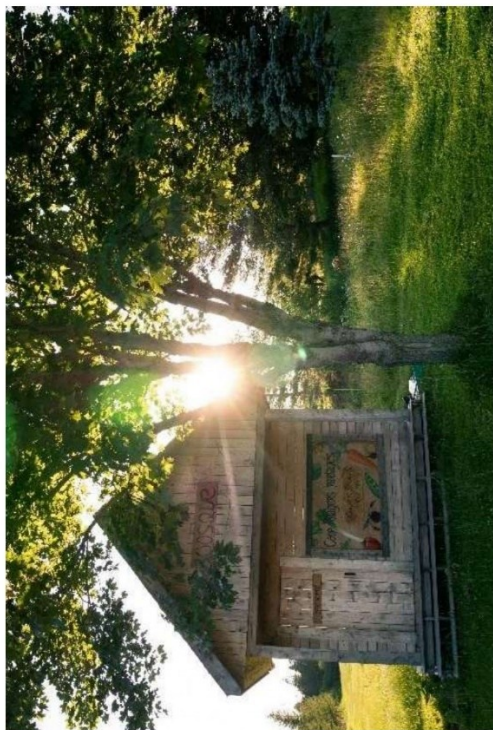
Nous espérons qu'elle aura pu susciter de l'intérêt. Peut-être pourra-t-elle aider à mieux comprendre les éco-communautés, le communalisme, et cette vague d'initiatives en quête d'un avenir plus juste et

durable. Peut-être même permettra-t-elle d'y trouver quelques pistes inspirantes, ou, au moins, un peu d'espoir. À l'aube de ce siècle périlleux, peut-être apportera-t-elle ainsi sa pierre à l'édifice, et contribuera-t-elle à faire avancer les choses, à son échelle. Peut-être, enfin, suscitera-t-elle l'envie de rejoindre cette quête de solutions, en se consacrant également à cette tâche imposante mais cruciale : se rendre sur le terrain pour explorer et étudier, en profondeur et avec un regard critique, ces initiatives. Les mettre en lumière, les montrer, les raconter, est essentiel. Nous invitons donc les chercheurs à se pencher sur la question. Ils peuvent adopter d'autres perspectives et traiter d'autres aspects, tant le sujet est vaste. Ils peuvent se réapproprier ce travail, y puiser ce qui les intéresse, le prendre comme point de départ pour leurs propres réflexions et recherches. Cette tâche qu'est l'étude des alternatives, ce mémoire n'en fait qu'une part infime. Cela souligne d'autant plus le besoin que d'autres s'y attellent. À eux désormais de la poursuivre. Elle est certes imposante, mais, à l'aube des tempêtes que charrie notre ère, elle est vitale. Puisse ce texte former un tremplin pour quiconque souhaite s'y consacrer. Puisse-t-il offrir des pistes de réflexion pour de futures études, ou des pistes d'action pour de futures initiatives. Prenons la pelle, prenons la plume, qu'importe : c'est notre destin qu'il faut prendre en main.

ANNEXE A
PHOTOS DU MANOIR ET DE SA DOCUMENTATION



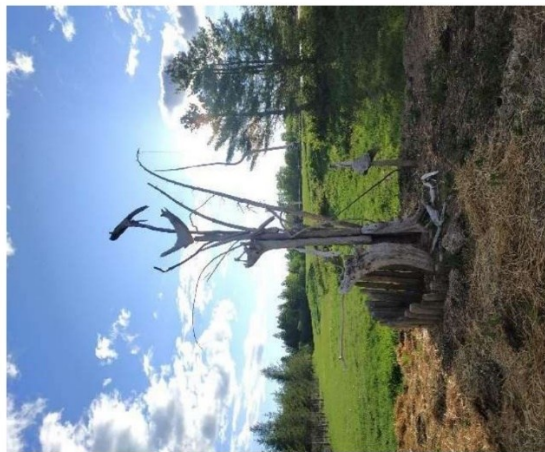
0 – Le plan du terrain



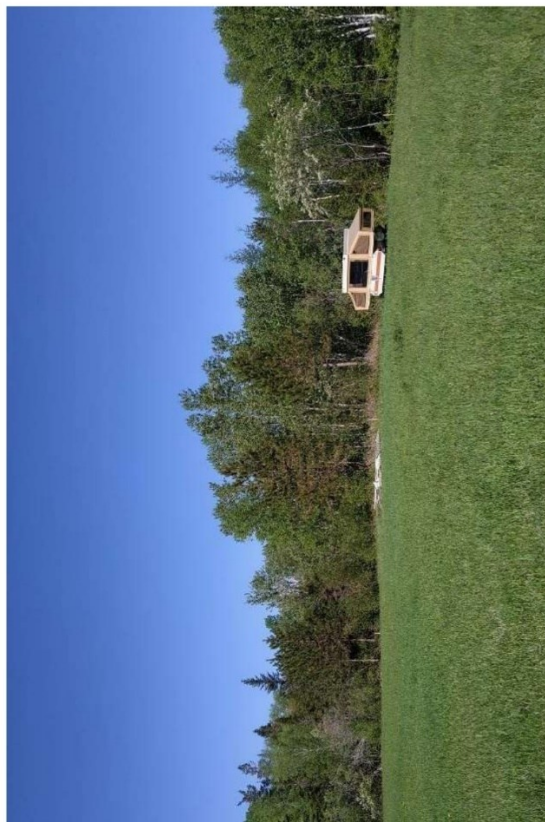
1 – Le kiosque de vente de légumes à l'entrée du terrain



2 – Les terres non cultivables derrière le kiosque



3 – La sculpture derrière le kiosque



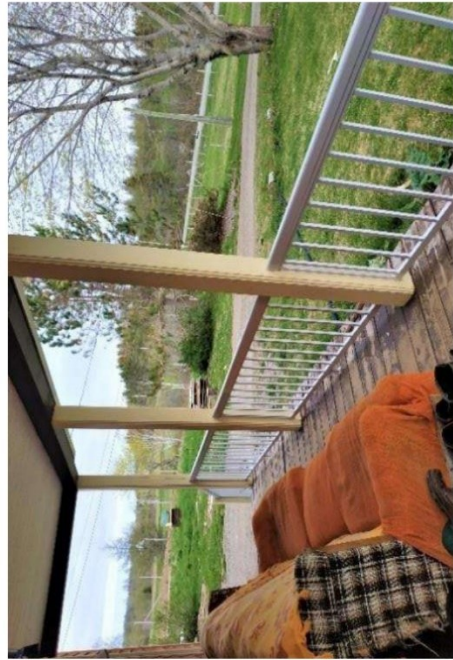
4 – La roulotte au fond du pré adjacent aux champs



5 – Le Manoir vu depuis l'allée de l'entrée du terrain



6 – Le Manoir vu depuis l'entrée du terrain (vue sur terrasse et porche)



7 – Le porche du Manoir



8 – La terrasse du Manoir



9 – Le Manoir vu depuis la grange



10 – La grange vue depuis le Manoir



11 – La grange, la serre et le Manoir, vu depuis les champs



12 – La grange et le cabanon vus depuis le toit du Manoir



13 – L'intérieur de la grange



14 – Nettoyage des légumes dans la grange avant leur vente



15 – Le poulailler d'hiver, dans une pièce de la grange



16 – Le grand frigo dans la grange pour entreposer les légumes



17 – Travail dans la serre



18 – Construction de la serre



19 – Entrée de la serre depuis l'extérieur



20 – Entrée de la serre depuis l'intérieur



21 – Travail dans le jardin d’herboristerie, à côté de la terrasse et du porche



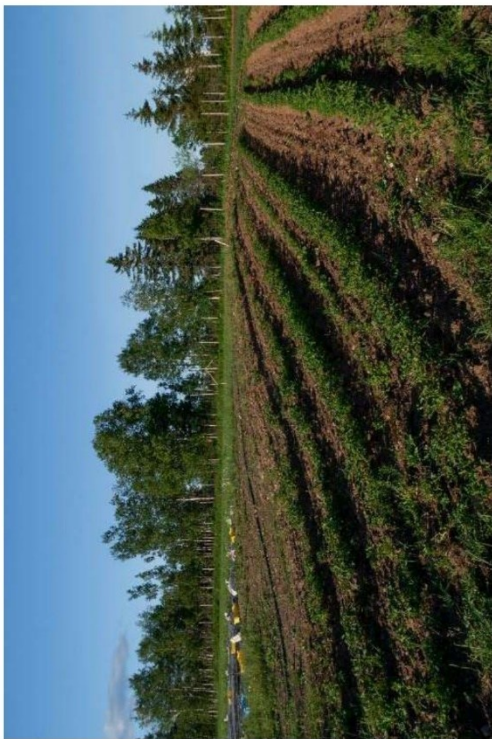
22 – Voltairine au travail dans son jardin d’herboristerie



23 – Louise et Nestor s’occupant de la ruche



24 – Récolte de légumes, avec le Manoir en arrière-plan



25 – Les champs de pommes de terre, derrière la grange



26 – Des amis en train d'aider à enlever les roches des champs



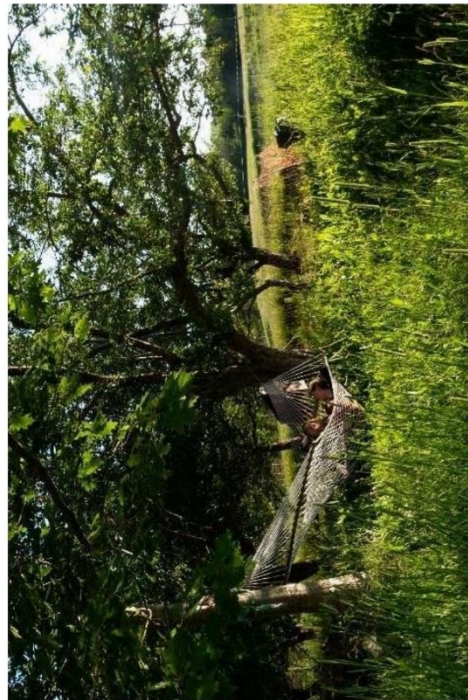
27 – Le labour des champs



28 – Le poulailler en plein air, en été



29 – L'annexe en construction



31 – Repos sur le hamac, à côté du jardin d'herboristerie



30 – Découpe de planches, sous la garde du chien Mesrines



32 – Préparation d'une pancarte pour la vente de légumes au kiosque



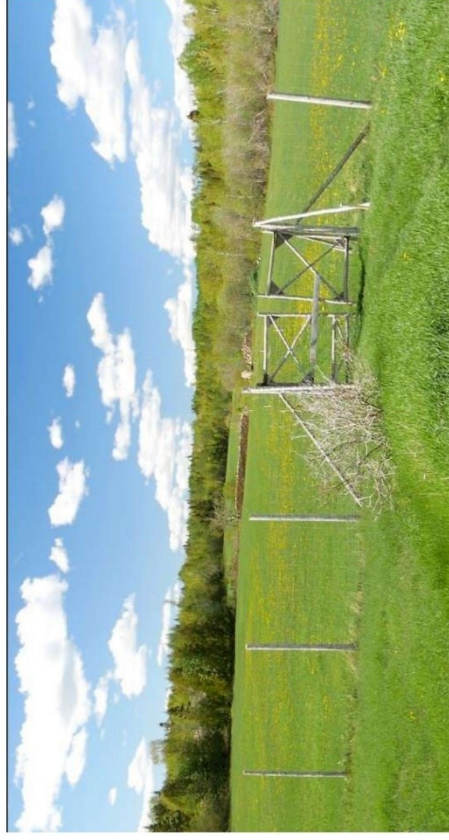
33 – En route pour aller couper du bois



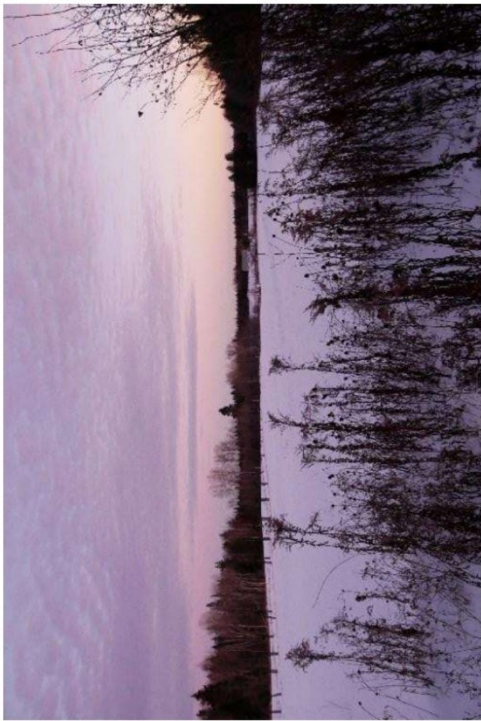
34 – Le futur verger



35 – Découpe de bois dans la forêt



36 – Le portail entre le verger et le pré qui mène aux bois



37 – Le pré entre les champs et les bois, vu depuis l'entrée de la forêt



38 – Le *love shack*, le chalet dans les bois du Manoir



39 – Une soirée au coin du feu, à côté de la grange



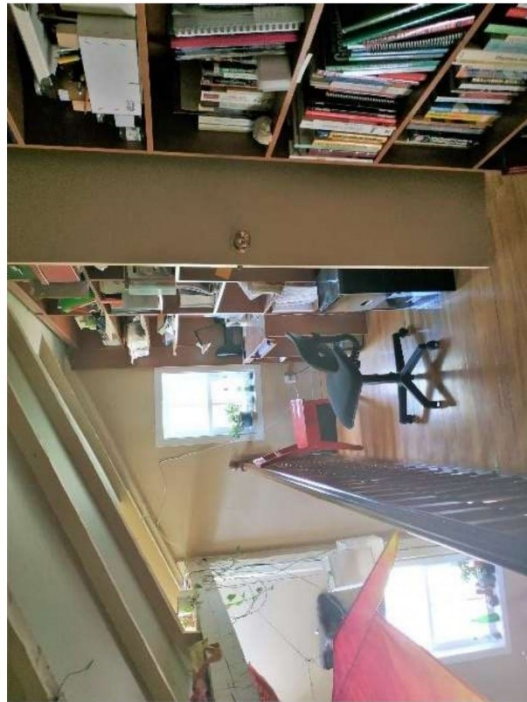
40 – La maison mauve



41 – Le salon – salle à manger du bâtiment principal



42 – Le coin lecture dans le salon



43 – La bibliothèque et le petit bureau au-dessus du salon



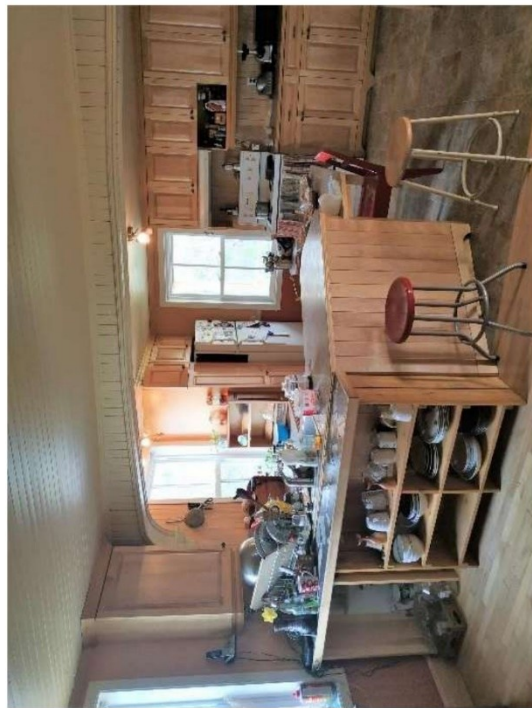
44 – Membres et woofers à table



45 – Le salon de l'annexe terminé



46 – Le salon de l'annexe encore en chantier



47 – La cuisine vue depuis le salon



48 – La cuisine, vue de derrière le comptoir



49 – Réserves de nourriture en vrac dans la cuisine



50 – Le vestiaire à l'entrée



51 – Les réserves de nourriture dans la cave



52 – L'armoire avec les produits médicaux d'herboristerie



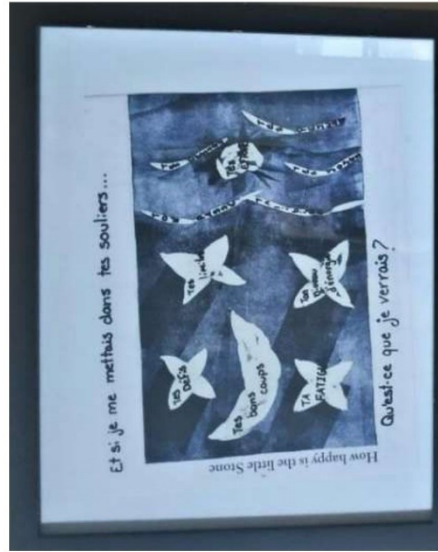
53 – Un tableau à message aux toilettes :
« Listen »



54 – Un tableau à message dans le salon : « La vie
est trop courte pour travailler plus que 42h ! »



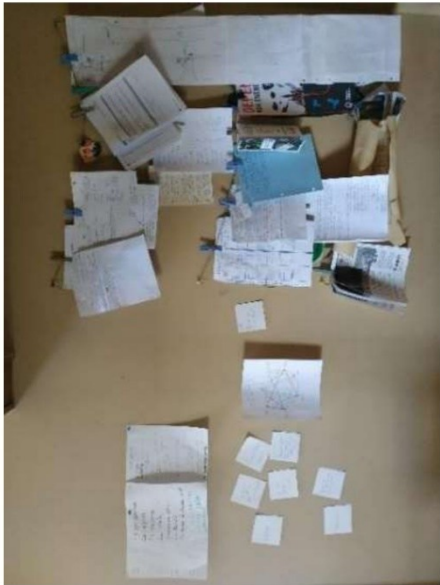
55 – Un autel à Greta Thunberg au Loco Local
(blague entre membres)



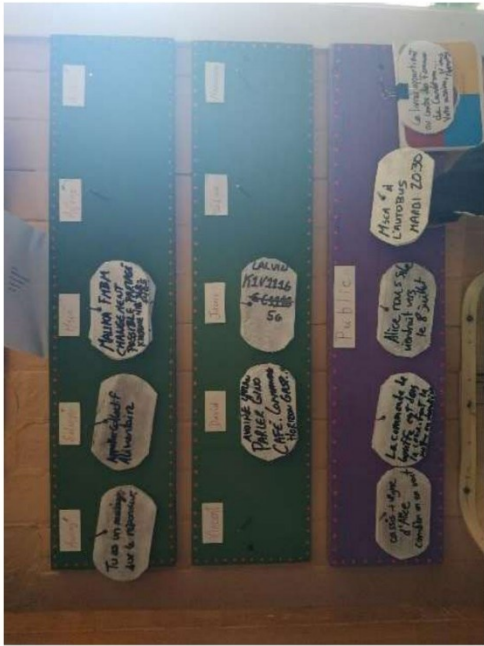
56 – Un tableau à message : « Et si je me mettais dans tes souliers...
Qu'est-ce que je verrais ? »



57 – Un panneau militant réalisé par un ami du Manoir



58 – Des outils d'organisation et de prise de décisions accrochés au mur du salon, où se tiennent les réunions



59 – Tableau où les membres se laissent des messages dans la cuisine



60 – Le calendrier dans la cuisine



61 – Les plans du Manoir idéal, imaginés aux débuts du projet

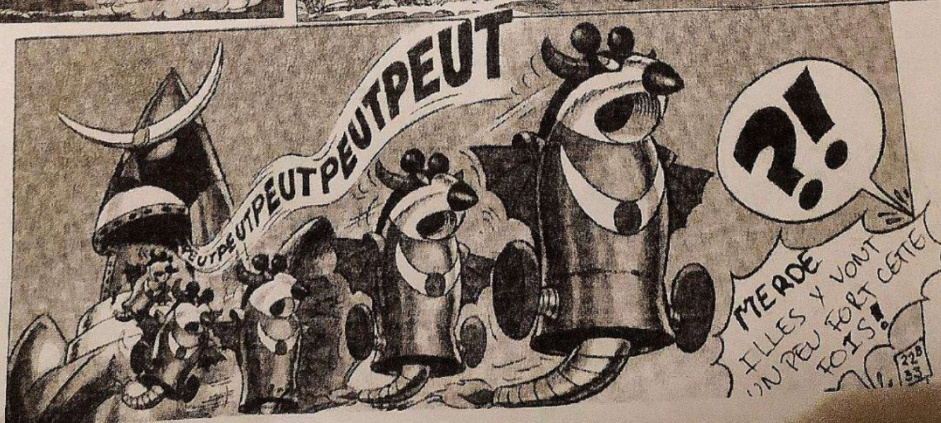
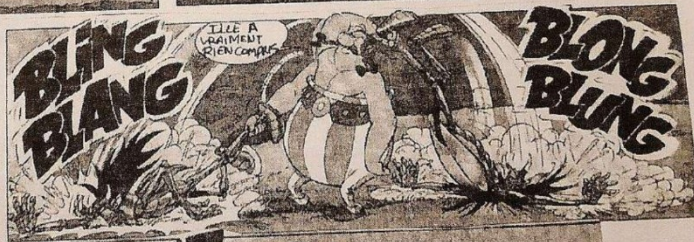
Astérix

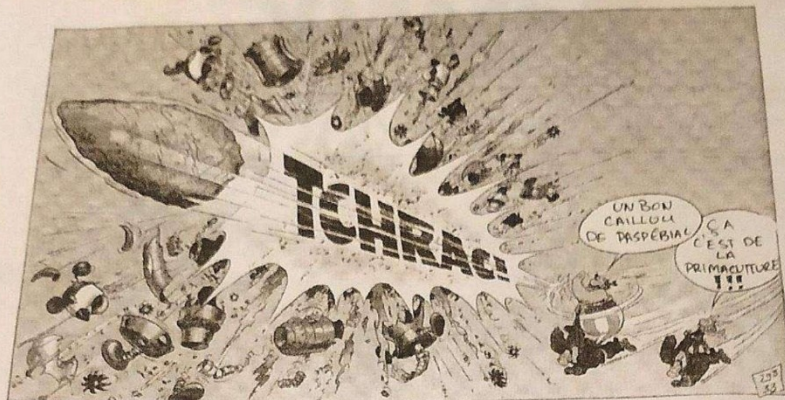
CHEZ LES TRANSHUMANISTES



NOUS SOMMES EN 500 APRÈS TRUMP. TOUTE LA PLANÈTE EST OCCUPÉE PAR LES TRANSHUMANISTES... TOUTE? NON! UN VILLAGE PEUPLE D'IRRÉDUCTIBLES PASPÉVIAS RÉSISTE TOUJOURS À L'ENVAHISSEUR!

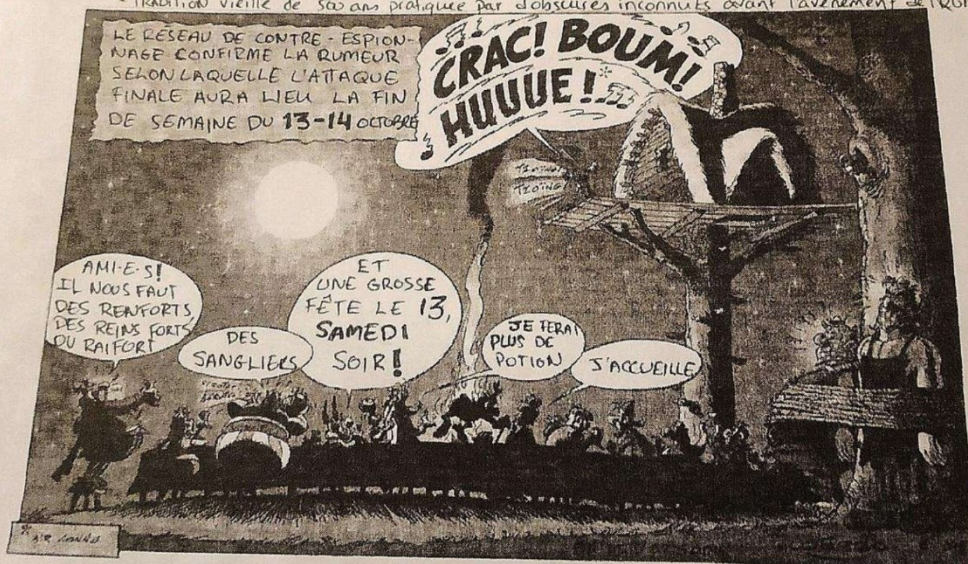
MAIS LA LUTTE N'EST PAS TOUJOURS FACILE ET L'ÉTAU SEMBLE SE RESERRER DE JOURS EN JOURS. ENTRE L'AUTOSUFFISANCE ET LA CONSTRUCTION D'UNE PALISSADE, POURRONT-ILLES SURVIVRE À UN AUTRE HIVER DANS CES CONTRÉES HOSTILES?





MALGRÉ LEUR TÉNACITÉ LÉGENDAIRE, NOS BRAVES PASPEYAS DOIVENT SE RETRANCHER DANS LEUR BASTION DU [REDACTED] POUR TERMINER LES PRÉPARATIFS D'HIVER DANS LES CHAMPS ET LA FORTIFICATION BROUILLEUSE D'ONDES. ET POURQUOI PAS EN PROFITER POUR RÉTABLIR LA TÊTE DES RÉCOLTES!

*TRADITION VIEILLE DE 500 ANS PRATIQUEE PAR D'OBSOLES INCONNUS AVANT L'AVÈNEMENT DE TRUMP



ENEZ NOUS REJOINDRE POUR DEUX FOLLES SOURNÉES D'ENTRAIDE, D'ADVENTURE ET DE FESTIVITÉS. PLEINS DE SURPRISES VOUS ATTENDENT... APPORTEZ DE QUOI DORMIR SI VOUS RESTEZ QUELQUES JOURS. HABILLEZ VOUS EN CONSÉQUENT (TEMPÉRATURE ET THÉMATIQUE!!!)

ANNEXE B

LA VISION DU MANOIR

Le Manoir est une communauté intentionnelle québécoise à revenu partagé. Elle fournit le logement à ses membres (sous la forme d'une seule habitation collective) ainsi qu'une nourriture saine et écoresponsable (cultivée principalement sur place). Elle offre à ses membres un environnement social différent, où s'expérimentent de nouvelles manières de vivre ensemble. Le but du groupe du Manoir est d'avoir un impact sur les gens et les communautés, en faisant la promotion de pratiques collectives et de modes de vie et de pensées qui favorisent la justice sociale et la protection de la nature, tout en permettant à ses membres de s'épanouir et de développer leurs pleines potentialités. La vision que nous avons pour la communauté est un équilibre entre ces 5 principes.

1. Vie de groupe : la synergie entre le soi et le nous

Ce qui tient notre groupe ensemble, c'est l'engagement des uns envers les autres, l'entraide, le partage, la coopération, qui construisent des relations humaines basées sur la confiance. Concrètement, cela s'illustre par :

- a) Notre communauté, à terme, est constituée de 12 à 30 membres : nous souhaitons rester un petit groupe, car cela permet d'entretenir un lien entre chacun-e des membres. Il y a aussi assez de personnes pour permettre une diversité des opinions et intérêts.
- b) Nous habitons toutes et tous dans une maison collective. Chacun-e de nous a une chambre, mais cette proximité favorise la rencontre de l'autre. Nous mangeons ensemble à presque tous les dîners et soupers. Nous partageons les lieux, les outils et objets, les rêves et le temps, nos énergies et nos compétences, nos bonheurs et nos malheurs. C'est ce qui fait qu'on est si proche.
- c) On a envie de co-crée, de chercher ensemble. D'une part, chacun s'engage envers l'autre, la communauté se soutient, on embrasse les conflits et on se donne l'espace pour les régler. On place au centre de toute résolution de conflit le respect de chacun, la reconnaissance, la confiance que chaque personne fait de son mieux. D'autre part, on est là pour s'aider, s'encourager, se consoler, rire ensemble. On a le souci, ou l'envie, de se sentir utile, de s'accompagner mutuellement dans notre cheminement.
- d) *Safer space* : la communauté intentionnelle du Manoir a un objectif anti-oppression. Du travail y est effectué pour que ses membres, et les gens qui y viennent, se sentent en sécurité, et trouvent des alliés et un soutien, ainsi qu'un espace où ils et elles peuvent soulever des questions d'oppression. Des mécanismes peuvent être mis en place pour les désamorcer, tout en restant attentifs à leurs effets.
- e) Nous avons une boîte à outils bien garnie pour faciliter la communication et l'entretien de relations saines et honnêtes. Par exemple, tous-tes nos membres sont formé-e-s en communication non-violente. Également, nous avons régulièrement des cercles [de discussion] : d'empathie (ou chacun-e est libre de partager ce qu'il ou elle ressent) [...], de

rétroaction ou de validation (où chacun reçoit une reconnaissance de ses forces et de son apport au groupe ou aux autres membres), et des cercles restaurateurs. Les gens qui le souhaitent peuvent recevoir un soutien pour « régler » un conflit, auprès d'un autre membre, d'un comité de médiation, ou d'une personne extérieure.

- f) Folie, plaisir et jeu, célébration et gratitude : Nous croyons que ce sont des conditions essentielles pour être VIVANTS. Un espace-temps éclaté et coloré est entretenu, grâce au jeu, à la musique, à la danse, à des soirées de création ou à des matins de célébration, à l'aventure ou au cocooning, par des fêtes organisées ou des activités spontanées, on reconnaît l'abondance de la vie et on entretient l'équilibre qui fait du groupe un milieu sain et stimulant. Merci la vie !

2. Justice sociale

La chance pour tous et toutes de s'épanouir et d'accéder à ses potentialités. Tous les êtres humains ont les mêmes droits et cette égalité de droit doit se traduire en égalité de fait, afin que toutes et tous puissent participer au monde dans lequel ils souhaitent vivre, de manière égale en fonction de leurs forces et intérêts. Nous considérons la lutte contre les inégalités, la dénonciation de toute forme de discrimination, le refus de l'exploitation des un-e-s par les autres, comme partie intégrante et cohérente de la démarche vers cet idéal. Concrètement, cela s'illustre par :

- a) Un processus de décision participatif et non-hiérarchique. Le but est de favoriser l'égale distribution du pouvoir entre les membres, l'autogestion et le partage des responsabilités. Notre boîte à outils comprend le consensus formel, le consentement, la sociocratie. Nous partageons avec les anarchistes des pratiques d'autogestion et de démocratie directe. Ya Basta !
- b) Le partage des revenus de tous les membres de la communauté. Nous nous définissons en tant qu'anticapitalistes puisque nous remettons en question la propriété privée et luttons contre l'appropriation des profits par une classe dirigeante : celle-ci est à l'origine des inégalités sociales.
- c) La conception de base qu'une heure travaillée vaut une heure. C'est inspiré d'une vision égalitaire et féministe parce qu'entre autres, ça inclut le travail invisible (vaisselle, cuisine, soin des autres). La contribution des membres se fait en heures et non pas en argent. Cela évite des déséquilibres de pouvoir entre les individus liés au capital économique.
- d) Un activisme politique et social dans la communauté élargie (famille, [rue], village, ville, province, état, pays, monde : [ce sont les feuilles qui font l'arbre]). Le choix de vivre en communauté intentionnelle n'a pas pour but de créer un petit univers coupé du reste du monde, un petit paradis isolé d'une humanité en décadence. C'est un outil politique, c'est une force collective, un réservoir de réflexion et une équipe de militant-e-s prêt-e-s à se mobiliser pour préserver la nature et la justice sociale. Cela peut prendre plusieurs formes dont : analyse critique de l'actualité, participation à des manifestations, théâtre de rue, actions de désobéissance civile, lettres d'opinion, etc.

3. Nature

Nous considérons que notre responsabilité en tant qu'habitant-e-s de cette planète unique et improbable est de protéger et valoriser son caractère exceptionnel. Ainsi, nous visons non seulement à avoir une empreinte neutre, mais nous voulons faire en sorte que la trace que nous laissons contribue au foisonnement et à l'expansion de la vitalité, dans sa beauté et sa diversité. Le mode de vie que nous souhaitons partager en est un qui nourrit la relation avec la nature que nous avons en tant qu'être humain, et le choix de vivre ensemble se veut un moyen de mettre en application des pratiques plus respectueuses de l'environnement. Concrètement, cela s'illustre par :

- a) Le fait que notre communauté se situe en campagne québécoise. Les terres agricoles se perdent de nos jours, transformées en résidences secondaires de luxe ou pour jeunes retraités qui importent la vision banlieusarde au développement des villages. Y bâtir une communauté, un modèle différent, vise à contrer ces tendances. Nous voulons vivre près de la nature (campagne/forêt) pour garder notre connexion avec elle vivante, et pas juste pour ses beaux paysages.
- b) L'adoption d'une tendance « rétro » : la simplicité ! Nous désirons diminuer notre empreinte écologique. Pour nous, ça veut dire opter pour « moins de biens, plus de liens ». C'est questionner nos « besoins réels ». C'est chercher à faire, échanger, trouver, partager ce dont on a besoin. C'est opter pour le choix durable.
- c) Nous élevons des animaux qui assurent un rôle dans le cycle de croissance de nos légumes. Nous compostons nos déchets organiques, nous n'utilisons que des toilettes à compost, nous intégrons notre consommation d'eau à son cycle naturel, parce que nous souhaitons réintégrer notre mode de vie à son milieu et à ses cycles. Nous sommes inspirés par les principes de la permaculture, et intégrons à nos pratiques les réflexions sur l'empreinte écologique, la règle des 3RV et la décroissance.
- d) Nous favorisons la construction et la rénovation écologique. Cela inclut des réflexions sur la nécessité de bâtir, une taille de bâtiment et de pièces qui soit en adéquation avec nos besoins réels, un choix de matériaux qui tiennent compte des ressources disponibles localement et de l'impact social et environnemental de leur extraction, de leur utilisation et de leur fin de vie, un choix de méthodes de construction qui fasse appel à des techniques plus traditionnelles ou « démocratiques »/participatives.

4. Autonomie (collective)

Le monde actuel nous rend dépendants (technologies, pétrole, épicerie... amour !). Pour nous, l'autonomie signifie la liberté de choisir. Notre conception de la liberté est intimement liée au principe de responsabilité, à celui de « pouvoir sur soi-même » : indépendance, souveraineté, autodétermination, autosuffisance, autogouvernance. L'autonomie dont nous parlons ici est celle du groupe, et fait référence à notre capacité collective de choisir notre mode vie. Concrètement, cela s'illustre par :

- a) L'autonomie alimentaire : Nous produisons et transformons une bonne partie de notre nourriture. Nous jardinons de façon biologique, nous cueillons des fruits et des champignons, nous pêchons, chassons et trapons. Nous achetons le moins possible de produits alimentaires transformés. Nous ne souhaitons pas produire absolument tout ce que nous consommons,

alors nous échangeons nos produits et services avec des producteurs-trices locaux-ales qui partagent nos valeurs ;

- b) L'autonomie énergétique : Nous voulons radicalement changer notre mode de vie pour diminuer notre consommation d'énergie. Le simple fait de vivre ensemble y travaille. Nous désirons que notre résidence principale soit déconnectée du réseau d'électricité, pour favoriser la source d'énergie la plus écologique : le négawatt. Nous voulons utiliser différentes technologies pour prendre avantage des ressources réutilisables, gratuites et accessibles. À moyen terme, nous désirons vivre sans pétrole.
- c) L'autonomie économique : Nous avons une ou des entreprises, qui génèrent des revenus. Nous sommes propriétaires des moyens de production. Cela permet aux membres de travailler à l'intérieur de la communauté : nous ne sommes plus des salariés, nous redevenons des travailleurs. De plus, une entreprise autogérée apporte une diversité de tâches dans la communauté qui enrichit l'expérience et les compétences de ses membres. Contrairement à un travail anonyme, notre entreprise, bâtie selon nos valeurs, construit le monde que l'on souhaite.
- d) L'autonomie financière : Nous préférons avoir des prêts solidaires au lieu d'avoir des prêts bancaires.
- e) L'autonomie idéologique : Notre communauté est séculière, c'est-à-dire que nous considérons la spiritualité ou la religion d'ordre personnel.

5. Ouverture

Nous considérons que l'ouverture est une qualité essentielle pour développer une communauté viable à long terme. Notre but est d'avoir un impact sur les gens et les communautés, en faisant la promotion de pratiques collectives et de modes de vie et de pensée qui favorisent la justice sociale et la protection de la nature. Ainsi, s'ouvrir aux autres, aux idées, aux différences, partager et s'enrichir de nouvelles perspectives, mais également s'investir, s'impliquer, nous apparaît être dans l'ordre des choses. Concrètement, cela s'illustre par :

- a) La volonté d'établir des liens avec la communauté élargie. Nous participons à ce qui est en place, nous contribuons, nous nous intégrons, nous faisons du « bénévolat ». Nous créons des partenariats avec des groupes communautaires/collectifs sur certains projets. Nous voulons rendre service à la société et donc à notre communauté immédiate. Nous offrons des biens et services. Nous apportons quelque chose à la société. Notre communauté est ouverte sur le monde extérieur car elle s'y investit.
- b) Nous accueillons des visiteurs-ses ; nous voulons que notre initiative soit connue. Nous voulons que d'autres personnes puissent voir/savoir comment les gens vivent dans une communauté intentionnelle à partage de revenus. Nous organisons des activités ouvertes à la population. Nous partageons nos outils, notre savoir, nos compétences, et nous permettons aux voisin-e-s d'utiliser les ressources à notre disposition. Notre communauté est ouverte sur le monde car elle permet à chaque personne de s'y investir et d'en bénéficier.
- c) La volonté d'établir des solidarités avec des groupes ou des individus de tous horizons (expérience et conditions de vie) qui militent et travaillent à leur façon pour diverses causes touchant à la justice sociale ou à l'environnement. Notre but est de les soutenir dans leurs

luttons et qu'en retour, ils prennent part à notre projet et le nourrissent des réflexions qui les habitent au quotidien.

- d) Nous souhaitons permettre à chaque personne intéressée de s'impliquer à sa mesure dans notre projet. Pour refléter la diversité des types de collaboration possible, et définir au mieux les droits et responsabilités de chacun-e, nous identifions différents types de membres : [membres réguliers ; membres probatoires (en procédure d'admission dans la communauté) ; *woofers*, visiteurs et invités ; membres du « club » de consommateurs, voisins, groupes et organismes locaux ; membres de soutien, parents et amis, mécènes, donateurs].

ANNEXE C

RÉSUMÉ DÉTAILLÉ DU MÉMOIRE

Faisons l'exercice d'à la fois passer en revue ce mémoire et le modèle du Manoir. Nous résumerons d'abord nos deux premiers chapitres (description du terrain, et Vision), avant de synthétiser nos réflexions sur les trois thématiques étudiées (vivre-ensemble, gouvernance, travail et économie), objet des cinq chapitres suivants. À cet effet, nous emploierons la mécanique utilisée au long de ce mémoire. D'une part, en résumant les pratiques concrètes à leur égard : tant leurs règles statiques de fonctionnement, que les processus dynamiques de leur mise en œuvre (tensions, recherches d'équilibres, etc.). D'autre part, en rappelant les visions abstraites qui les sous-tendent. Nous récapitulerons ensuite notre huitième chapitre sur le concept de commun, qui englobe d'une certaine façon l'ensemble de ces conceptions abstraites. Nous résumerons enfin notre neuvième chapitre sur la recherche des équilibres, qui synthétise quant à lui les processus dynamiques inhérents à la mise en œuvre des pratiques du Manoir. Notons que, en opérant ces compilations, ces deux derniers chapitres tiennent lieu, en quelque sorte, de pré-conclusion.

Notre premier chapitre décrit le Manoir : historique, fonctionnement et structure, portrait des membres, du terrain, et esquisse des journées, semaines et années type dans la communauté. Nous y avons aussi étudié les réseaux du collectif (Paspéyas, amis et organismes gaspésiens, sympathisants plus lointains, autres éco-communautés), ainsi que les types de solidarités qui les caractérisent (économiques, affectives, sapientielles, et politiques). Le but de ce chapitre était de rendre le terrain concret aux yeux du lectorat, et d'expliquer quelques premières bases nécessaires pour la compréhension de la suite.

C'est surtout dans le chapitre suivant qu'a débuté l'étude approfondie du modèle communautaire. La quintessence du projet du Manoir se retrouve en effet dans sa Vision. Comme nous l'avons exploré au point 2.2.2, celle-ci est constituée de cinq piliers : la synergie soi-nous⁹⁷, la justice sociale⁹⁸, le respect de la nature⁹⁹, l'autonomie¹⁰⁰, et l'ouverture sur le monde¹⁰¹. Cette auto-description offre un résumé précieux

⁹⁷ Groupe de taille modeste ; partage des lieux, du temps et de l'énergie ; engagement mutuel et résolution de conflits ; espace sécuritaire ; communication non-violente ; importance de la joie et de l'épanouissement.

⁹⁸ Gouvernance non hiérarchique ; partage des revenus ; principe « 1h = 1h » ; activisme.

⁹⁹ Ruralité ; simplicité volontaire ; agriculture biologique ; constructions écologiques.

¹⁰⁰ Alimentaire ; énergétique ; économique ; financière ; idéologique.

¹⁰¹ Implication dans la société ; accueil des visiteurs ; partenariats avec d'autres groupes et individus.

du modèle proposé par le collectif, c'est pourquoi nous conseillons la relecture de l'Annexe B, pour plus de détails. Dans une articulation différente, notre mémoire présente une description de ce modèle communautaire reprenant tous les éléments de cette Vision. Nous avons commencé en la résumant, examinant en quoi ses piliers forment les principes transversaux du Manoir, sa conscience collective. Pour décrire cette dernière, outre ces cinq piliers, nous avons mis l'emphasis sur les notions suivantes : liberté ; entraide, solidarité, coopération ; implication, participation, responsabilité, engagement ; respect, gratitude, bienveillance, camaraderie ; épanouissement, plaisir, créativité ; confiance ; partage. Ou encore celles d'expérimentation, de collectivité, de démocratie, d'anarchisme, d'anticapitalisme, de féminisme, de non-discrimination, de simplicité, de durabilité, de localité, d'échange, de rencontres, ou d'indépendance. Nous nous sommes attardés également sur le rapport à la nature du collectif, plus étroit que dans la société occidentale dominante, mais demeurant toutefois influencé par cette dernière. Nous avons ensuite détaillé les fonctions de cette Vision : lier les individus en un groupe à travers des valeurs communes, et guider et motiver les actions collectives à travers des objectifs concrets. Enfin, nous avons posé quelques réflexions sur la complexité de la mise en œuvre concrète de ces grands principes : la question de l'intégration du point de vue des recrues sur la Vision ; la nécessité de trouver des compromis pour l'établir ; et l'importance de tempérer ses attentes, d'être conscient qu'une mise en œuvre parfaite de cette vision du monde est impossible.

Poursuivons avec notre troisième chapitre, sur le vivre-ensemble. Nous y avons posé l'importance de relations humaines de qualité, l'inévitabilité des dissensions, et la présence des deux au sein du collectif. Nous avons ensuite détaillé les pratiques concrètes du Manoir en termes de gestion des conflits, axées sur la médiation. Mais c'est surtout sur les pratiques de communication et de prévention des tensions que nous nous sommes attardés : lâcher-prise, et communication non-violente. C'est en explorant la CNV que nous avons jeté la lumière sur les désaccords et recherches d'équilibres quant à sa mise en œuvre, entre partisans d'une solidarité plus formelle et organisée, ou plus informelle et spontanée, ce que nous avons creusé au chapitre 9. Enfin, nous avons dressé une ébauche de la conception globale qu'ont les membres du vivre-ensemble : vision de la communication basée sur l'échange plutôt que la confrontation, et conception des relations entre eux comme étant nécessaires et étroites, presque familiales.

Dans notre quatrième chapitre, nous avons d'abord insisté sur l'importance d'une bonne gouvernance pour la santé d'une communauté. Nous avons ensuite montré que le champ d'application des décisions collectives est assez étendu au Manoir : il porte sur tout ce qui impacte le collectif, que ça soit pour des

raisons fonctionnelles (implication de ressources communes), morales (lien avec la Vision), ou autres. Ce qui est le cas de bien des choses dans ce groupe, vu la quantité de choses qui y sont collectivisées. Nous avons ensuite détaillé la méthode de prise de décisions de la communauté, celle du consensus constructif, ainsi que son caractère proactif et démocratique. Nous avons ensuite constaté l'absence de structure décisionnaire complexe, dû à la petite taille du groupe : la majorité des décisions est tout simplement prise avec l'ensemble des communards, lors des réunions hebdomadaires. Cependant, les tâches sont déléguées à des membres et comités, où une marge d'initiative leur est laissée dans les décisions exécutives, permettant ainsi de passer outre le processus décisionnel collectif. Ces sous-groupes peuvent prendre la forme de projets non officiels, mais aussi d'entreprises à part entière. Le choix des projets à prioriser et auxquels allouer le temps de travail communautaire fait l'objet de décisions communes. Les dissensions et recherches de compromis quant à la gouvernance, approfondies dans le chapitre 9, se sont cristallisés autour de deux nœuds principaux. Le premier est l'équilibre à trouver entre le caractère formel ou informel des réunions, et dans la multiplication ou non de règles, documents, et autres outils organisant la vie en communauté. Le deuxième est l'arbitrage entre une gestion du travail communautaire plus collective, ou une gestion laissant plus de place à l'initiative, entre un champ d'application des décisions communes plus ou moins grand, entre des choix de projets privilégiant les envies individuelles ou les besoins collectifs. Nous avons conclu ce chapitre en peignant quelques éléments de la vision anarchiste qu'ont les membres de la gouvernance, basée sur deux composantes. D'une part, l'égalité des droits et des devoirs (malgré quelques nuances sur sa dimension non hiérarchique : résistance variable à la longueur des réunions, opacité due à l'expertise, *micromanagement*, poids des plus anciens, tendance au *statu quo*). D'autre part, la liberté et l'autonomie politique du collectif, sa volonté de s'auto-déterminer de façon relativement indépendante de l'extérieur (malgré quelques nuances, encore : dépendance aux subventions, respect des normes administratives, et difficulté à se constituer en coopérative d'habitation).

Nos chapitres suivants ont porté sur l'économie et le travail au Manoir. Dans le cinquième, nous avons expliqué en quoi consiste le modèle économique d'une communauté, avant de poser les bases de celui du Manoir : la nature des dépenses et apports, et surtout, leur degré élevé de mutualisation. En effet, presque tous les frais sont couverts par le collectif (notons au passage les efforts pour les réduire, entre simplicité volontaire et réutilisation). Pour ce qui est des contributions, les membres mettent en commun l'intégralité de leurs revenus et de leur temps de travail, qui constituent donc des ressources collectives. Rappelons d'ailleurs que toutes les heures prestées ont la même valeur, que ça soit du ménage, de la cuisine, du maraîchage, de l'emploi salarié... Les apports pécuniaires proviennent d'allocations et de

salaires (venant de l'extérieur ou d'entreprises internes comme les *PoPa*). Le travail communautaire, lui, peut produire des bénéfices divers : autosuffisance en alimentation, en construction, en bois de chauffage, en herboristerie... Cette autosuffisance permet une certaine résilience, en plus de correspondre aux aspirations des membres, mais elle est loin d'être totale au Manoir, n'étant pas chose aisée. Cette solidarité du groupe est aussi permise par l'intersuffisance induite par les solidarités économiques propres au réseau du Manoir : circuit court, prêts solidaires, troc, prêts et partage d'outils, entraide, échanges de services et de temps... Les économies internes comme externes du groupe forment dès lors une conception de l'économie traversée par les notions de mise en commun et de collectivité, de confiance, de simplicité, de réutilisation, de gouvernance horizontale, d'autosuffisance, d'épanouissement, de démarchandisation, de solidarité et d'entraide, d'intersuffisance, de don et de contre-don...

Dans le sixième chapitre, nous avons d'abord constaté la dimension communaliste de l'organisation économique interne du Manoir, basée sur un degré élevé de mutualisation des ressources et apports, et sur le partage intégral des revenus du temps de travail, laissant tous deux peu de place à l'accumulation des fonds personnels. Nous avons ensuite examiné ce qu'elle engendre comme avantages (émulsion collective ; interdépendance matérielle, sécurité financière et solidarité ; complémentarité) et comme écueils (peu d'accumulation de possessions et de fonds personnels ; promiscuité ; difficulté à trouver du temps pour soi ; multiplication des décisions collectives causée par la multiplication des ressources partagées ; manque de reconnaissance dû à une banalisation du temps donné au groupe). Enfin, nous nous sommes penchés sur les recherches d'équilibre et tentatives d'atténuation de ces risques (construction de lieux pour avoir plus d'espace et d'intimité, limite de travail hebdomadaire et encouragements à prendre du temps pour soi, cercles de validation...), et sur les désaccords entre partisans d'un partage plus ou moins élevé des ressources et des contributions, ce que nous avons approfondi au chapitre 9.

Dans notre septième chapitre, nous avons exploré la conception globale qu'ont les membres du Manoir quant au travail. Nous avons d'abord résumé les théories de Dominique Méda sur l'*ethos* du travail. Nous avons ensuite vu comment ils réduisent la place du salariat et du labeur, les activités pénibles mais productives. Après quoi, nous avons étudié comment ils bâtissent à la place une notion d'activité à laquelle une grande place est faite, même si les attentes envers elle restent basses : elle est à la fois centrale et naturelle, omniprésente et désenchantée. Ce concept global regroupe une palette variée d'occupations, valorisant sur un pied d'égalité tant le champ de la productivité que d'autres champs de développement et de sens pour les individus et le collectif. Cet éventail est large, mais circonscrit : les membres décident

collectivement de les valoriser comme du véritable travail, selon des critères utilitaires et moraux. Il les valorise en les comptabilisant dans les 42 heures d'ouvrage communautaire, et en appliquant la règle 1h=1h. Cela permet ainsi à chacun de trouver plus facilement le temps et les moyens pour les effectuer. Cela fonde aussi une redistribution égalitaire, équitable et solidaire des richesses, un modèle social rendant accessible à tout un chacun la couverture de ses besoins, tant qu'il contribue à la collectivité et à ses valeurs, avec ses forces et ses envies. Si la catégorie du *travail* est circonscrite, c'est pour laisser la place à une catégorie résiduelle : le *temps individuel*. Le collectif ne donne pas de valeur concrète à ces activités, et les membres se débrouillent dès lors pour les effectuer dans le temps qui leur reste après leurs 42 heures de labeur et de travail collectif. Le maintien de ce temps individuel *hors travail* vise à préserver un espace personnel nécessaire au bien-être des communards. Le groupe a d'ailleurs le même soin des individus quand il veille à leur épanouissement et à leur empuancement *au sein du travail* également.

Dans notre huitième chapitre, nous avons exploré en quoi le Manoir peut être considéré comme un commun, et en quoi ses desseins s'inscrivent dans le communalisme. D'abord, parce qu'il s'y trouve *des communs*, des ressources partagées avec un souci de préservation et un sens des responsabilités collectives plutôt que de propriété. Ensuite, parce qu'il s'y constate des pratiques de *commoning*, de gestion communautaire démocratique, auto-organisée, participative, et non hiérarchique de ces ressources, par une *commune*, la communauté qui en est l'usagère. Enfin, parce que ses desseins s'inscrivent dans la lignée du *communalisme*, le projet politique fondé sur le commun, comme le montrent les deux éléments précédents : des biens partagés et gouvernés collectivement, par un groupe qui se fixe ses propres règles, dans l'intérêt commun. Mais aussi par : son opposition militante au capitalisme néolibéral ; ses valeurs libertaires ; sa vision de l'organisation politique de la société fondée sur la mise en réseau de communes locales autogérées ; la place centrale accordée à l'égalité et à l'équité dans la gouvernance, dans l'accès aux ressources, et dans les apports. Nous avons enfin montré comment l'ensemble des conceptions globales sous-tendant les trois thématiques étudiées se rejoignent en réalité dans ce concept de commun.

Notre neuvième et ultime chapitre, sur les équilibres entre les différents points de vue, a permis de synthétiser les dynamiques inhérentes à la mise en œuvre des pratiques du Manoir quant au vivre-ensemble, à la gouvernance, et à l'économie et au travail communautaire. Nous l'avons commencé en posant que cette question des désaccords et des équilibres au sein d'une communauté est à la fois l'un des grands fils rouges de notre mémoire, et l'une des principales difficultés qu'un collectif peut connaître,

puisqu'elles demandent un travail conséquent de recherche de compromis pouvant générer des tensions, et démotiver des membres. Nous avons ensuite tempéré ces inconvénients en montrant que les désaccords ne sont pas forcément rédhibitoires : il est possible de gérer ces tensions, de trouver des compromis, ou de lâcher prise. Tout au long de ces développements, nous avons arrimé ces réflexions à la réalité du Manoir, en expliquant que les divergences s'y articulent surtout autour du spectre formel/informel et, plus particulièrement encore, autour de l'enjeu individu/collectif. Nous avons aussi parlé des positions du groupe et de ses membres, des écarts entre ces positions, d'exemples de recherches de compromis et de concessions, des conséquences sur l'individu et le groupe, du degré de tension qui peut apparaître... En somme, nous avons traité des processus de quête d'un équilibre basé sur la responsabilité, le partage, la confiance, la résolution de conflits, le respect, l'entraide, la communication, l'épanouissement... Après avoir expliqué que les divergences d'opinions ne sont pas rédhibitoires et que des solutions existent, nous avons insisté sur le caractère difficile qui est le leur quand ces dissensions sont trop importantes, quand les compromis et l'acceptation ne sont pas possibles et, surtout, quand les sujets de discorde sont trop névralgiques. C'est en effet là qu'il faut trancher, et qu'un point de vue s'impose (souvent le *statu quo*, d'ailleurs). Cette imposition peut entraîner le départ des membres non alignés, ou dissuader les candidats en désaccord de rejoindre le collectif. Nous avons ensuite expliqué que ces difficultés, bien que réelles, sont en définitive tout à fait naturelles, et qu'il faut nécessairement une Vision commune claire pour avancer ensemble, sans quoi la collaboration n'aurait plus de sens. Nous avons enfin mis l'emphasis sur l'équilibre à trouver entre individualisme et communalisme, en précisant que c'est en réalité là que se situe le nœud principal des dissensions existant au sein du Manoir.

ANNEXE D
COMPARAISON DES NUAGES DE MOTS

Nuage de mots issu du corpus de données :



Nuage de mots issu du texte final :



RÉFÉRENCES

- Barry, L. S., Bonte, P., D'Onofrio, S., Govoroff, N., Jamard, J.-L., Mathieu, N.-C., Porqueres i Gené, E., Wilgaux, J., Zempléni, A. et Zonabend, F. (2000). Glossaire de la parenté. *L'Homme*, n°154-156, 721-732.
- Bauwens, T. et Mertens, S. (2017). Economie sociale et gouvernance polycentrique de la transition. Dans I. Cassiers, K. Maréchal et D. Méda (dir.), *Vers une société post-croissance. Intégrer les défis écologiques, économiques, et sociaux* (pp. 89-121). Éditions de l'Aube.
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'« entretien ethnographique ». *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, volume(9), pp. 226-257.
- Bennett, J. W. (1975). Communes and communitarianism. *Theory and Society*, volume(2), pp. 63-94.
- Bennholdt-Thomsen, V. (2013). Subsistence. Perspective for a society based on commons. Dans D. Bollier et S. Helfrich (dir.), *The wealth of the commons. A world beyond market & state*. Levellers Press.
- Berliner, D. (2013). Le désir de participation ou comment jouer à être un autre. *L'Homme*, n°206, pp. 151-170.
- Blasi, J. (2017). *The communal experience of the kibbutz*. Routledge. (Publication originale en 1986)
- Bollier, D. (2011). The growth of the commons paradigm. Dans C. Hess et E. Ostrom (dir.), *Understanding knowledge as a commons. From theory to practice* (pp. 27-40). The MIT Press.
- Bookchin, M. (1991). *The ecology of freedom. The emergence and dissolution of hierarchy*. Black Rose books.
- Bookchin, M. (2004). *Post-scarcity anarchism* (3^e éd.). AK Press.
- Bookchin, M. (2012). *Qu'est ce que l'écologie sociale*. Atelier de création libertaire.
- Bookchin, M. (2018). Les éco-communautés. *EcoRev'*, n°46, pp. 13-18.
<https://doi.org/10.3917/ecorev.046.0013>
- Bourdieu, P. (1979). *La Distinction. Critique sociale du jugement*. Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1993). À propos de la famille comme catégorie réalisée. *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°100, pp. 32-36.
- Campenhoudt, L. et Marquis, N. (2014). *Cours de sociologie*. Dunod.
- Caratini, S. (2012). *Les non-dits de l'anthropologie* (2^e éd.). Éditions Thierry Marchaisse.
- Cassiers, I., Maréchal, K. et Méda, D. (dir.). (2017). *Vers une société post-croissance. Intégrer les défis écologiques, économiques, et sociaux*. Éditions de l'Aube.

- Cassiers, I. et Maréchal, K. (2017). L'économie dans une ère post-croissance : quel projet, quelle pensée ? Dans I. Cassiers, K. Maréchal et D. Méda (dir.), *Vers une société post-croissance. Intégrer les défis écologiques, économiques, et sociaux* (pp. 7-27). Éditions de l'Aube.
- Christian, D.-L. (2015). *Vivre autrement. Écovillages, communautés et cohabitats (Guides pratiques)* (2^e éd.). Éditions Écosociété.
- Clastres, P. (1974). *La société contre l'État*. Les éditions de Minuit.
- Collectif Des plumes dans le goudron. (2018). *Résister aux grands projets inutiles et imposés, de Notre-Dame-des-Landes à Bure*. Éditions Textuel.
- Collier, G. A. et Quaratiello, E. L. (2005). *Basta! Land and the zapatista rebellion in Chiapas* (3^e éd.). Food First Books.
- Cordillot, M. (2023). *La Commune de Paris, 1871. Les acteurs, l'évènement, les lieux*. Tallandier.
- Coriat, B. (2015). Communs fonciers, communs intellectuels. Comment définir un commun ? Dans B. Coriat (dir.), *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*. Les liens qui libèrent.
- Cossart, P. (2017). Le communalisme comme « utopie réelle ». *Participations*, volume(19/3), pp. 245-268.
- Crétiéneau, A.-M. (2010). Économie sociale et solidaire et développement durable : pensée et actions en conjonction. *Marché et organisations*, volume(11/1), pp. 31-71.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Éditions du Seuil.
- Crutzen, P. (2002). The geology of mankind. *Nature*, volume(415), p. 23.
- Dacheux, E. et Goujon, D. (2012). Dépasser le salariat pour passer à l'économie solidaire. L'opportunité du revenu d'existence. *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 323, pp. 96-112.
- Dardot, P. et Laval, C. (2014). *Commun. Essai sur la révolution au XXI^e siècle*. La Découverte.
- De Schutter, O. (2017). La cage et le labyrinthe : s'évader de la religion de la croissance. Dans I. Cassiers, K. Maréchal et D. Méda (dir.), *Vers une société post-croissance. Intégrer les défis écologiques, économiques, et sociaux* (pp. 181-206). Éditions de l'Aube.
- Déchaux, J. (2009). *Sociologie de la famille*. La Découverte.
- Defalvard, H. et Méda, D. (2003). Les mondes vécus des 35 heures. *Recherches et Prévisions*, n°74, pp. 79-83. <https://doi.org/10.3406/caf.2003.2031>
- Descola, P. (2005). *Par-delà nature et culture*. Gallimard.
- Dilas-Rocherieux, Y. (1993). Utopie et communisme. Étienne Cabet : de la théorie à la pratique. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, volume(40/2), pp. 256-271.
- Dion, C. et Laurent, M. (réalis.). (2015). *Demain* [Film]. Move Movie.

- Durkheim, E. (2013). *De la division du travail social* (8^e éd.). Presses Universitaires de France. (Publication originale en 1893)
- Etzioni, A. (1993). *The spirit of community. The reinvention of american society*. Touchstone.
- Fédération municipale de base de Spezzano Albanese. (2001). Spezzano Albanese : l'expérience communaliste de la Fédération municipale de base. Dans *Le quartier, la commune, la ville... des espaces libertaires !* Éditions du Monde Libertaire.
- Fédération municipale de base de Spezzano Albanese. (2003, août). *Au-delà de Porto Alegre... Idées, expériences et pratiques d'autogouvernement*. Anarchia. <https://t.ly/UEmu5>
- Federation of Egalitarian Communities. (2024). *About us*. Federation of Egalitarian Communities. <https://www.thefec.org/about/>
- Festa, D., Dulong de Rosnay, M. et Miralles Buil, D. Notion en débat : les communs. *Géoconfluences*. <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/informations-scientifiques/a-la-une/notion-a-la-une/communs>
- Fois Duclerc, M. et Lafuente-Sampietro, O. (2023). Un intermédiaire monétaire créateur de proximités territoriales : la structuration d'un réseau d'entreprises autour de la monnaie locale eusko au Pays Basque. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°1, pp. 83-109.
- Folco, J. D. (2017). *À nous la ville ! Traité de municipalisme*. Éditions Écosociété.
- Forester, B. (2023, 11 décembre). Amnesty International reports 'ongoing violations' of human rights on Wet'suwet'en territory. *CBC News*. <https://www.cbc.ca/news/indigenous/amnesty-international-wetsuweten-human-rights-1.7053748>
- Fournier, V. (2013). Commoning. On the social organisation of the commons. *Management, volume(16/4)*, pp. 433-453.
- Freeman, J. (1972-1973). The tyranny of structurelessness. *Berkeley Journal of Sociology*, volume(17), pp. 151-165. <https://www.jofreeman.com/joreen/tyranny.htm>
- Gagné, G. (2018, 5 octobre). Le spectre de « Moïse » Thériault toujours présent. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2018/10/06/le-spectre-de-moise-theriault-toujours-present-09e43077e84255d1419c756b6c1feb8c>
- Garfinkel, H. (1984). *Studies in ethnomethodology* (2^e éd.). Polity.
- Généreux, J. (2016). *La Dissociété*. Éditions du Seuil.
- Gilman, D. et Gilman, B. (1991). *Eco-villages and Sustainable Communities*. Context Institute.
- Gorz, A. (2008). *Ecologica*. Galilée.
- Hamilton, C. (2013). *Requiem pour l'espèce humaine*. Presses de Sciences Po.

- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science, volume(162)*, pp. 1243-1248.
<https://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>
- Harvey, D. (2012). *Rebel cities. From the right to the city to the urban revolution*. Verso.
- Hodkinson, S. (2010). Housing in common. In search of a strategy for housing alterity in England in the 21st century. Dans D. Fuller et A. E. G. Jonas (dir.), *Interrogating alterity : Alternative economic and political spaces* (pp. 241-258). Ashgate.
- Hopkins, R. (2010). *Manuel de transition. De la dépendance au pétrole à la résilience locale*. Éditions Écosociété.
- IC. (2024). *Communities Magazine*. Foundation for Intentional Community. www.ic.org/communities-magazine-home
- IPCC. (2023, 20 mars). *Sixth Assessment Report*. IPCC. <https://www.ipcc.ch/assessment-report/ar6/>
- Jency, S. (2016, 10 octobre). Kuthambakkam charts a course to prosperity through community action. *Village Square*. www.villagesquare.in/kuthambakkam-charts-a-course-to-prosperity-through-community-action
- Jodoin, B. (2019). Compte-rendu de [E. Manning et B. Massumi, 2018, *Pensée en acte : vingt propositions pour la recherche-crédation*, Les presses du réel]. *RACAR : Revue d'art canadienne / Canadian Art Review*, 44(2), 204–206. <https://doi.org/10.7202/1068330ar>
- Jourdain, E. (2020). *L'anarchisme* (2^e éd.). Éditions La Découverte.
- Kalinowski, C. J. (2016). *The typology of community. A case study analysis of three intentional communities* [Mémoire de maîtrise, Minnesota State University].
- Kanter, R. M. (1972). *Commitment and community. Communes and utopias in sociological perspective*. Harvard University Press.
- Kopaczewski, A. E. (1998). *Identifying the core values of intentional communities* [Mémoire de maîtrise, University of Massachusetts Lowell].
- Krémer, P. (2016, 29 janvier). « Demain », un phénomène de société. *Le Monde*.
https://www.lemonde.fr/planete/article/2016/02/03/demain-un-phenomene-de-societe_4858559_3244.html
- Kropotkine, P. (2015). *La conquête du pain*. Les Éditions de Londres. (Publication originale en 1892)
- Lalivé d'Épinay, C. (1994). Significations et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours. Dans M. De Coster et F. Pichault (dir.), *Traité de sociologie du travail* (pp. 55-82). Éditions De Boeck.
- Lallement, M. (2019). *Un désir d'égalité. Vivre et travailler dans des communautés utopiques*. Le Seuil.
- Latouche, S. (2010). La décroissance est-elle la solution de la crise ? *Presses de Sciences Po, n°40*, pp. 51-61.

- Laville, J.-L. (2011). L'économie sociale et solidaire : contre le productivisme ? *Revue Projet*, n°324, pp. 98-103
- Linebaugh, P. (2007). *The magna carta manifesto. Liberties and commons for all*. University of California Press.
- Louviot, I. (2022). *Élisée Reclus. Penser l'humain et la terre*. Le Tripode.
- Malm, A. et Hornborg, A. (2014). The geology of mankind? A critique of the Anthropocene narrative. *The Anthropocene Review*, volume(1/1), pp. 62-69.
- Manier, B. (2012). *Un million de révolutions tranquilles. Travail, environnement, santé, argent, habitat*. Les liens qui libèrent.
- Manoir. (2024a). *À propos*. Le Manoir communauté intentionnelle. <https://manoir.community/le-projet>
- Manoir. (2024b). *Nos caractéristiques*. Le Manoir communauté intentionnelle. <https://manoir.community/caracteristiques>
- Manoir. (2024c). *Prêt solidaire*. Le Manoir communauté intentionnelle. <https://manoir.community/pre-solidaire>
- Marcoux-Chabot, M. (réalis.). (2020). *Ramillages* [Série documentaire]. ONF. <https://www.onf.ca/serie/ramillages/saison1/episode1/>
- Meadows, D., Meadows, D. et Randers, J. (2022). *Les limites à la croissance (dans un monde fini) – Édition spéciale 50 ans* (A. El Kaïm, trad.). Rue de l'échiquier. (Publication originale en 1972)
- Méda, D. (1995). La fin de la valeur « travail » ? *Esprit*, n°214, pp. 75-93.
- Méda, D. (1998). *Le travail. Une valeur en voie de disparition*. Flammarion.
- Méda, D. (2001). Quelques notes pour en finir (vraiment) avec la « fin du travail ». *Revue du MAUSS*, n°18, pp. 71-78.
- Méda, D. (2003). Manquons-nous de temps ? *Revue Interventions économiques*, n°31. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.920>
- Méda, D. (2010). Est-il possible de libérer le travail ? *Le Philosophoire*, n°34, pp. 55-69.
- Méda, D. (2012). Redéfinir le progrès à la lumière de la crise écologique. <https://shs.hal.science/halshs-00742884>
- Méda, D. et Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Presses Universitaires de France.
- Méda, D. (2016a). Stratégies de croissance et environnement : quelle conciliation ? *Revue française des affaires sociales*, n° 2016/1, pp. 279-296.
- Méda, D. (2016b). Une réaction : l'urgence d'un changement de paradigme. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, n° 2016/2, pp. 55-72.

- Méda, D. (2017). L'emploi et le travail dans une ère post-croissance. Dans I. Cassiers, K. Maréchal et D. Méda (dir.), *Vers une société post-croissance. Intégrer les défis écologiques, économiques, et sociaux* (pp. 29-60). Éditions de l'Aube.
- Meyerson, I., Vernant, J.-P., Soboul, A. et Dautry, J. (1955). *Le travail, les métiers, l'emploi*. Presses Universitaires de France.
- Miles, B. (2004). *Hippies* (D. Montagnon, trad.). Hachette.
- Olivier de Sardan, J. P. (2008). *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Academia-Bruylant.
- Ostrom, E., Burger, J., Field, C. B., Norgaard, R. B. et Policansky, D. (1999). Revisiting the commons. Local lessons, global challenges. *Science Magazine*, n°284, pp. 278-282.
- Ostrom, E. (2010). *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. Éditions De Boeck Université. (Publication originale en 1990)
- Parent, F. (2015). *Un Québec invisible. Enquête ethnographique dans un village de la grande région de Québec*. Presses de l'Université Laval.
- Parrance, B. et de Saint Victor, J. (dir.) (2014). *Repenser les biens communs*. CNRS.
- Perret, B. (2017). Les nouvelles voies de la démarchandisation. Dans I. Cassiers, K. Maréchal et D. Méda (dir.), *Vers une société post-croissance. Intégrer les défis écologiques, économiques, et sociaux* (pp. 61-87). Éditions de l'Aube.
- Pignocchi, A. (2019). *La recomposition des mondes* [Bande dessinée]. Éditions du Seuil.
- Pons, N. (2022). *La permaculture*. Presses Universitaires de France.
- Postone, M. (1993). *Time, Labor and Social Domination. A Reinterpretation of Marx's Critical Theory*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511570926>
- Preston, P. (2007). *The spanish civil war. Reaction, revolution, and revenge*. W. W. Norton & Company.
- Proulx-Masson, G. (2018). *Comment faire du commun avec des individus ? Le cas de la communauté intentionnelle à revenu partagé Le Manoir* [Mémoire de maîtrise, HEC Montréal].
- Proulx-Masson, G. (s. d.). [Extraits d'entretiens, document non publié]. Réalisés dans le cadre de G. Proulx-Masson, 2018, *Comment faire du commun avec des individus ? Le cas de la communauté intentionnelle à revenu partagé Le Manoir* [Mémoire de maîtrise, HEC Montréal].
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling alone. The collapse and revival of american community*. Simon & Schuster.
- PWCCC. (2024). *World people's conference on climate change and the rights of mother earth*. PWCCC. <https://pwccc.wordpress.com/>
- Rio, P. (2022, 20 mai). Elections législatives : « Le municipalisme politise les enjeux urbains comme ruraux et propose une alternative ». *Le Monde*.

- https://www.lemonde.fr/idees/article/2022/05/20/elections-legislatives-le-municipalisme-politise-les-enjeux-urbains-comme-ruraux-et-propose-une-alternative_6126912_3232.html
- Rosenberg, M. (1999). *Les mots sont des fenêtres (ou des murs). Introduction à la communication non-violente*. Éditions Jouvence.
- Rouvière, C. (2015). *Retourner à la terre. L'utopie néo-rurale en Ardèche depuis les années 1960*. Presses universitaires de Rennes.
- Sahlins, M. (2017). *Âge de pierre, âge d'abondance. L'économie des sociétés primitives* (T. Jolas, trad.). Gallimard. (Publication originale en 1972)
- Sallustio, M. (2018). Le « retour à la terre » : entre utopie et nostalgie. *Conserveries mémorielles*, n°22. <http://journals.openedition.org/cm/2910>
- Tsing, A. (2017). *Le champignon de la fin du monde. Sur la possibilité de vivre dans les ruines du capitalisme*. Éditions La Découverte.
- UNFCCC Secretariat. (2023, 8 septembre). *Technical dialogue of the first global stocktake. Synthesis report by the co-facilitators on the technical dialogue*. United Nations Climate Change. <https://unfccc.int/documents/631600>
- Weber, M. (2013). *Sociologie de la religion. Économie et société* (I. Kalinowski, trad.). Flammarion. (Publication originale en 1913)
- Weber, M. (2017). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (I. Kalinowski, trad.). Flammarion. (Publication originale en 1904)
- Weinstein, O. (2015). Comment se construisent les communs : questions à partir d'Ostrom. Dans B. Coriat (dir.), *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*. Les liens qui libèrent.
- White, D. F. et Kossoff, G. (2011). Anarchisme, libertarisme et environnementalisme. La pensée anti-autoritaire et la quête de sociétés autoorganisées. *Écologie & politique*, n°41, pp. 145-171.